

Paula Kemppainen

# Osaamisen johtaminen asiakaspalvelussa

Osaamiskartoitus kohdeorganisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Paula Kemppainen Osaamisen johtaminen asiakaspalvelussa. Osaamiskartoitus kohdeorganisaatioissa. 40 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation asiakaspalvelun osaaminen ja osaamiseen liittyvät kriittiset kohdat. Osaamiskartoituksen oli tarkoitus nostaa esiin ne taidot, joihin yrityksen on kiinnitettävä huomiota ensisijaisesti lähitulevaisuudessa, ja kartoituksen oli tarkoitus tukea päätöksiä resurssien suuntaamisessa.</p> <p>Kohdeorganisaatio on osa kansainvälistä saniteettituotteiden valmistajaa, jolla on Suomessa sekä tuotantolaitos että myyntiyhtiö. Asiakaspalvelu toimii osana myyntiyhtiötä, ja sen työntekijät ovat yrityksen palkkaamia. Organisaation tarve kartoittaa asiakaspalvelun työntekijöiden osaaminen ja sen taso oli korostunut taustalla tapahtuneen yritysfuusion takia.</p> <p>Osaamiskartoituksen tekemistä ohjasi aihealueen teorianäyttöön tutustuminen ja yrityksessä olemassa olleen osaamislueen hyödyntäminen. Lähdeaineistolla selvitettiin, mitä asioita osaamisesta ja kyvyistä kirjallisuudessa nostetaan esiin ja millä tavalla yrityksen kannattaa osaamiseen suhtautua. Toteutetun osaamiskartoituksen tueksi tehtiin myös laadullisia, teemallisia haastatteluita. Haastateltavina olivat asiakaspalvelun seitsemän asiakaspalvelijaa, ja haastatteluissa selvitettiin heidän ajatuksiaan omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä. Organisaation strategisen osaamisen näkökulman hahmottamiseksi haastateltiin HR-päällikkö ja toimitusjohtaja.</p> <p>Osaamiskartoituksen vastauksista löydettiin asiakaspalvelun kriittisimmiksi kehityskohteiksi tuoteosaaminen ja toiminnanohjausjärjestelmän käytön kehittäminen. Tarpeelliseksi näkökulmaksi haastatteluvastauksien perusteella nähtiin asiakaspalvelun osallistuttaminen osaamisen kehittämisessä. Vastausten perusteella havaittiin, että tarkentamista vaativat itse asiakaslähtöisyys ja se, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa organisaatio- ja työntekijätasolla.</p>	
Avainsanat	osaaminen, asiakaspalvelu, osaamiskartoitus, osaamisen johtaminen

Author Title Number of Pages Date	Paula Kemppainen Competence Management in Customer Service. Competence Survey. 40 pages + 2 appendices April 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Eija Westerberg, Principal Lecturer
<p>The objective of this thesis was to survey the competences and their critical points in the customer service of the target organization. The purpose of the competence survey was to find out the capabilities that firstly needed attention in the near future. The survey was also meant to help focus resources to improve competences.</p> <p>The target organization is a part of an international manufacturer of sanitary products. The organization has a production plant and a sales company in Finland. The customer service is a part of the sales company. The customer service assistants are employees of the sales company.</p> <p>The need to map out the competences in the customer service has been highlighted due to a corporate merger.</p> <p>Literature and theories about the subject guided the thesis and the existing map of the competences were utilized in the survey. The theoretical framework emphasized the competence and the capability and how they should be supported in the organization. Qualitative interviews of the HR Manager, CEO and customer service assistants were carried out to support the survey.</p> <p>The critical points of the competences in customer service were the product knowledge and usage of the enterprise resource planning (ERP). According to the given answers it is necessary to involve customer service in improving product knowledge. The result of the interviews is also that the customer oriented approach needs to be clarified on the organization and employee level.</p>	
Keywords	competence, customer service, capability, competence management

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Osaamisen johtamisen viitekehys	1
1.2	Kohdeorganisaatio	2
1.3	Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja tutkimusmenetelmä	3
2	Osaaminen, kyvykkyys ja taidot	4
2.1	Miten määritellään osaaminen?	4
2.2	Yksilön osaaminen	5
2.3	Tarvittavat taidot asiakaspalvelussa	8
3	Yksilön osaamiseen vaikuttavia tekijöitä	10
3.1	Työssä oppiminen	10
3.2	Kokemuksellinen oppiminen	10
3.3	Motivaatio	12
4	Osaamisen johtaminen	12
4.1	Osaaminen strateginen johtaminen	12
4.2	Osaamispääoman johtaminen	14
4.3	Käskyttämisestä oppivaan organisaatioon	16
5	Esimies osaamisen kehittäjänä asiakaspalvelussa	18
5.1	Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä	18
5.2	Osaamiskartoitus	20
6	Opinnäytetyöprosessi	24
6.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen luotettavuus	24
6.2	Haastattelut ja osaamiskartoitus: aineiston keruu ja käsittely	25
7	Tutkimustulokset	26
7.1	Tulokset haastatteluista	26
7.2	Tulokset osaamiskartoituksesta	29
8	Johtopäätökset	36
	Lähteet	39
	Liitteet	

Liite 1. Haastattelukysymykset HR:lle ja toimitusjohtajalle

Liite 2. Haastattelukysymykset asiakaspalvelijoille

# 1 Johdanto

## 1.1 Osaamisen johtamisen viitekehys

Osaaminen nähdään yrityksissä yksilöiden ja tiimien toiminnan kehittämisen, hyödyntämisen ja varmentamisen kohteena. Työtehtävien suorittaminen, tehtäviin vaadittavien tietojen omaksuminen ja jakaminen vaativat yksilöltä tiettyjä ominaisuuksia. Se, joka paremmin suoriutuu tehtävässään, nähdään osaavana. Osaamisen johtamista lähestytään edelleen useimmin tällä perinteisellä ajattelutavalla. Ajattelutapa vaikuttaa siihen, että osaamista johdetaan määrällisillä ja mitattavilla rakenteilla ja prosesseilla. Osaaminen nähdään silloin työntekijöiden yksilöllisinä ominaisuuksina ja toimintatapoina jokapäiväisessä työssä. (Oikarinen & Pihkala 2010, 48-50.)

Haasteena osaamisen johtamisessa on, miten organisaation strategia ja visio yhdistetään tiimi- ja yksilöprosesseihin. Kun strategia ja visio ovat ylimmän johdon vastuulla, ja kun esimiehet johtavat ryhmän osaamista omissa yksiköissään, vastaa HR yksilötason osaamisen johtamisesta osaamiskartoitusten ja muiden keskustelujen avulla. Jokaisella näistä on osaamisen johtamiseen oma näkökulmansa, ja se mahdollistaa osaamisen johtamisen pirstaloitumisen. Osaamisen johtamisen tulee tänä päivänä vastata toimintaympäristön muutoksiin, ja johtajien ja esimiesten on pystyttävä tunnistamaan vaihtoehtoisia ratkaisuja osaamisen varmistamiseksi. Esimiesten on osattava johtaa ja kehittää osaamista ja luoda oppimista ja osaamista tukeva työkuultuuri. Yksilöiden osaamisella on oltava yhteys organisaation toiminnan ja prosessien johtamiseen ja strategian antamaan suuntaan. (Uotila & Viitala & Pihkala 2010, 1-9.)

Tulevaisuudessa tärkeiksi elementeiksi osaamisen johtamisessa nousevat työntekijöiden kyky oppia nopeasti ja rakentaa uutta kilpailuetua, tiedon ja asiakastuntemuksen yhdistäminen ja hyödyntäminen avoimesti koko organisaatiossa ja olemassa olevien kompetenssien muuttaminen tai sopeuttaminen muuttuviin olosuhteisiin. (Pihkala & Oikarinen 2010, 81.)

## 1.2 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on saniteetti- ja viemärintituotteiden valmistaja ja myyjä. Vuonna 2014 yhtiö ilmoitti ostavansa suomalaisen yrityksen, jolla oli Suomessa tuotantolaitos ja myyntiyhtiö. Vuonna 2015 yrityskauppa virallistettiin ja 1.1.2016 lähtien Suomessa aikaisemmin toimineet kaksi myyntiyhtiötä yhdistettiin. Suomen myyntiyhtiössä on töissä tällä hetkellä noin 40 henkilöä. Yritys on Suomen markkinajohtaja saniteettiposliinituotteiden myynnissä.

Asiakaspalvelupäällikön alaisuudessa työskentelee tällä hetkellä seitsemän asiakaspalvelijaa. Asiakaspalvelijoista yksi on ostajayritystustainen, kolme toisesta myyntiyhtiöstä, kaksi alle vuosi sitten aloittanut ja yksi juuri työnsä aloittanut. Toiminnanohjausjärjestelmä vaihtui vuoden 2016 alussa uuteen, millä on ollut omat vaikutuksensa asiakaspalvelun perustehtävän toteuttamiseen.

Asiakaspalvelun päätehtävä on huolehtia saapunut tilaus järjestelmään ja vahvistaa asiakkaalle toimitettava tilaus. Tilaukset saapuvat sähköisesti suoraan toiminnanohjausjärjestelmään, myyjien kautta tai suoraan asiakkailta sähköpostilla tai puhelimitse. Asiakaspalvelu vastaa myös hinta-, tilaus- ja tuotekyselyihin. Tuoteneuvontaa annetaan puhelimitse ja sähköpostilla sekä ammattiasiakkaalle että suoraan kuluttajille.

Yrityksen asiakaspalvelun perustehtävässä korostuu tällä hetkellä noin kaksi vuotta sitten tapahtunut yritysosto. Kaksi myyntiorganisaatiota on ollut yhdistyneenä runsaan vuoden, ja kahta yrityskulttuuria on hiljalleen yhtenäistetty. Haasteen tähän tuo se, että myynnin on pyörittävä normaalisti, joten asiakaspalvelua ei voi pysäyttää päiviksi. Osaamisen kehittämiseen on napattava tunti sieltä toinen täältä, joten osaamisen kehittämisen toteutuminen on pirstaleista, ja jokaisen asiakasneuvojan kehittyminen on voimakkaasti jokaisen omalla vastuulla.

Tässä muutostilanteessa korostuvat asiakaspalvelijan henkilökohtaiset ominaisuudet. Se, miten pystyy omaksumaan uutta, kun kohtaa samalla työn arjen, voi olla kiinni omista valmiuksista vastaanottaa uutta tietoa ja sietää epävarmuutta yhtä aikaa. Oman kyvykkyyden kokemisen vähentyessä oma motivaatiokin voi laskea, ja jos ei tunne pystyvänsä hoitamaan työtään itsenäisesti, motivaatio vähenee entisestään. Ilman motivaatiota ei omaksuta uutta, vaikka uusien toimintatapojen ja uusien tietojen omaksuminen on uudelle organisaatiolle edellytys toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Oikeilla taidoilla ja tiedoilla varustettu asiakaspalvelija takaa yrityksen tavoitteiden saavuttamisen ja tuloksen. Tämän vuoksi osaavat työntekijät, ja heidän osaamisestaan huolehtiminen, ovat yritykselle kaikkein tärkein resurssi.

### 1.3 Opinnäytetyön tavoite, rajausta ja tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jonka tavoitteena on kartoittaa kohdeorganisaation asiakaspalvelun osaaminen nykytilanteessa. Tutkimuksessa käytetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Asiakaspalvelussa työskentelee nyt vuoden 2017 alussa seitsemän henkilöä, joilla on yrityksen tuotteista ja asiakaspalvelusta eri tasoinen osaaminen ja kokemus. Taustalla on kahden yrityksen fuusioituminen, mikä vahvistaa osaamiskartoituksen tarvetta. Osaamiskartoitus tulee ohjaamaan osaamisen kehittämissuunnitelmaa ja resurssien suuntaamista osaamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyö rajataan koskemaan kohdeorganisaation asiakaspalvelun osaamisen kartoitusta. Osaamiskartoituksen pohjana on ostetussa yrityksessä asiakaspalvelun henkilöstölle aiemmin määritellyt taidot ja niiden tasot. Osaamiskartoituksen tavoitteena on tuoda esiin ne osaamiset, joihin ensisijaisesti on kiinnitettävä nopeasti huomiota sekä kirkastaa eritaustaisille asiakaspalvelijoille heidän omaa osaamistaan ja kehittämistarpeita. Osaamiskartoitus toteutetaan e-lomakkeella. Aihealueen kirjallisella lähteaineistolla kartoitetaan osaamiseen ja oppimiseen liittyviä näkökulmia, ja tueksi osaamiskartoitukselle asiakaspalvelijat haastatellaan osaamiseen liittyvillä avoimilla kysymyksillä, joiden tavoite on selvittää, millä tavalla asiakaspalvelijat itse näkevät työssä tarvittavat taidot. Organisaation HR-päällikkö ja toimitusjohtaja haastatellaan myös strategisen näkökulman tarkentamiseksi. Näillä yhteensä yhdeksällä haastattelulla haetaan kohdeorganisaation osaamisen kehittämiselle lähtökohtia tulevaisuutta varten.

Kohdeorganisaation asiakaspalvelun esimiehenä tavoitteeni on kartoittaa asiakaspalvelun osaamisesta alueet, joiden kehittäminen on tällä hetkellä ensi sijaista, joten opinnäytetyö ja sen aiheeseen liittyvä lähteaineisto tukevat omaa työskentelyäni esimiehenä. Haastattelujen toivon antavan asiakaspalvelijoille käsityksen omista taidoista, kehitettävistä asioista ja tukevan suhtautumista osaamisen siirtoon tulevaisuudessa.



## 2 Osaaminen, kyvykkyys ja taidot

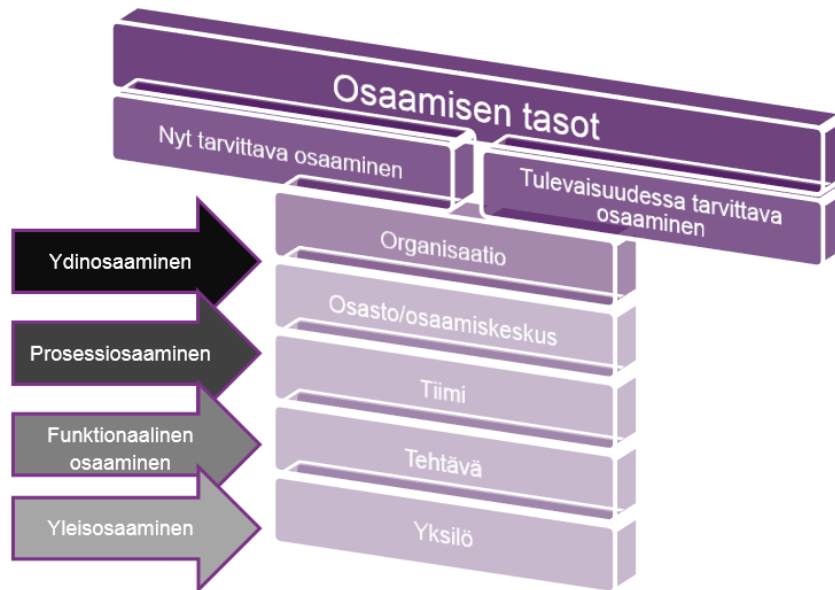
### 2.1 Miten määritellään osaaminen?

”Osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Koska yksilö ei useinkaan suoriudu tehtävästään yksin, vaan työ on yhä enemmän tiimin, ryhmän ja organisaation aikaansaannos, on osaaminenkin yhä enemmän organisaation osaamista, sen osaamispääomaa.” (Ojala 2008, 47.)

Työhön liittyvässä osaamisessa on kyse ammattitaidosta, jonka ilmentämisessä on käytössä monia termejä. Termeillä voidaan viitata erityisosaamiseen, pätevyYTEEN, jolla tiettyä työtehtävää voidaan toteuttaa tai valmiuksiin, joilla tehtävään vaadittu kyvykkyys täyttyy. Vakiintunein sana osaamista kuvattaessa on ollut englannin kielestä tuleva kompetenssi, mutta sanalla ammattitaito selvittäisiin Suomessa hyvin. Osaamisen määrittelmään yhdistetään paitsi työtehtävän kokonaisvaltainen, itsenäinen suorittaminen ja hallinta myös onnistuminen muuttuvissa tilanteissa. (Viitala 2005, 113–115.) Työmaailman nykytilanne, lyhytjänteiset muutokset, haastavat tämän päivän osaamisen jatkuvasti, ja työn yhteydessä puhutaan paljon elinikäisestä oppimisesta. Työpaikkailmoituksissa korostuvat sekä oppimishalu että -kyky.

Työntekijän osaaminen näkyy asianmukaisena ja onnistuneena toimintana. Osaamista voidaan tarkastella yksilön, tehtävän, ryhmän tai organisaation näkökulmasta. Pentti Sydänmaanlakka on kuvannut osaamisen koostuvan yksilöllä tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Organisaatiolla osaamiseen liittyvät myös prosessit, toimintatavat ja kulttuuri. (Sydänmaanlakka 2002.)

Yrityksen vision ja strategian tulee ohjata yrityksen tavoitteiden ja ydinosaamisten määrittelyä. Yritys määrittelee, millaisella osaamisella se toteuttaa oman tarkoituksensa, jolloin osaamisesta tulee sen kilpailuetu. Kuviossa 1 näkyy, miten osaamisen tasot voidaan kuvata, ja miten kilpailuetumainen ydinosaaminen löytyy organisaatiossa yleisen tason abstraktiona, jonka on muututtava konkreettisiksi prosesseiksi osasto- ja tehtäväkohtaisesti. (Sydänmaanlakka 2002, 122–135.)



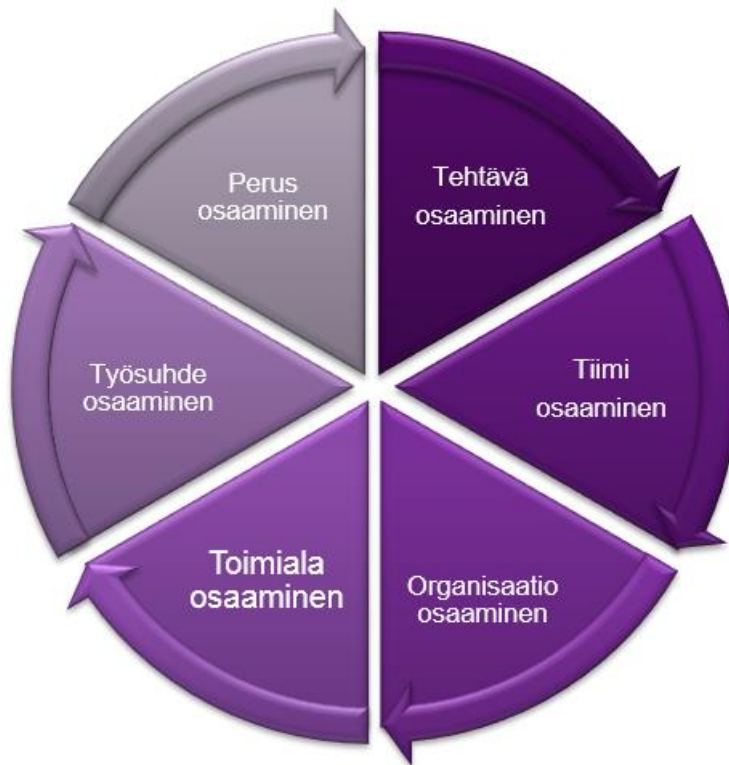
Kuvio 1. Yrityksen osaamisen tasot Pentti Sydänmaanlakan mukaan (Sydänmaanlakka 2002, 126).

## 2.2 Yksilön osaaminen

Hyvän työsuorituksen eli osaamisen takana ovat yksilön hankkima koulutus ja kokemus ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Henkilöt, joilla on sama koulutus ja kokemus, voivat tuottaa erilaista osaamista persoonallisuuseroillaan. Esimerkiksi oppimaan oppimisen ja muutoksiin sopeutumisen erot korostuvat nykyään. Yksilöllä voi olla osaamista, jota hän pystyy työssään heti käyttämään, mutta hänellä voi olla myös taitoja, jotka eivät näy työssä. Koska moni työ on nykyisin tiedon hallitsemista ja tuottamista eli asiantuntija-työtä, yksilöiden osaaminen kehittyy usein ryhmätyössä ja projekteissa, mikä luo ryhmäosaamista. Ryhmäosaaminen on yksilöiden osaamisen summa, joka tuottaa yritykselle paremman toimintatavan kuin yksilön toiminta olisi tuottanut. (Ojala 2008, 51; Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 54.)

Kuviossa 2 näkyy, miten monta eri osa-aluetta työntekijän osaamisessa on. Uuteen tehtävään tullessaan ihminen tuo mukanaan aiemmista tehtävistä kertynyttä kokemusta ja kouluttautumisella saavutettua osaamista. Työn sujumiseksi on uuden työntekijän otettava haltuun tehtävässä ja ryhmässä vaadittava osaaminen. Yleensä organisaatiossa ja toimialalla on tiettyä erikoisosaamista, joka on myös opittava. Työsuhteeseen liittyviä lainalaisuuksia on myös hallittava. Jokaisella työpaikalla ja jokaisessa toimenkuvassa on

myös perusosaamista, yleisiä käytänteitä, jotka ovat samat kaikille. Kaikkeen muuhun paitsi siihen, mitä uusi työntekijä jo aiemmin on omaksunut, tarvitaan perehdytystä. (Kupias ym. 2014.)

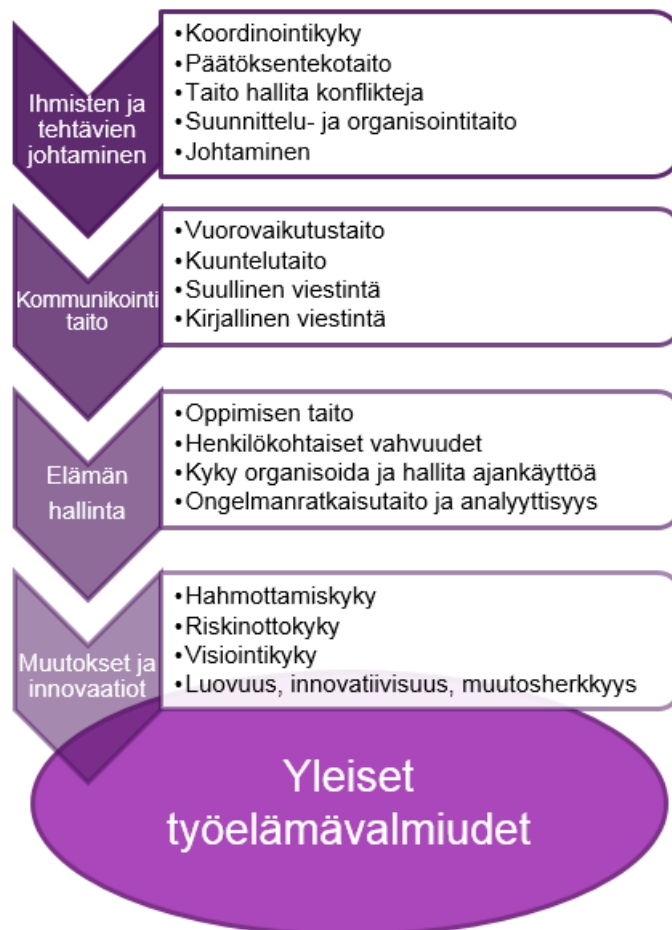


Kuvio 2. Yksilön osaamisalueet (Kupias ym. 2014).

Yksilön ammattitaidossa on kyse yksilön kyvyistä ja valmiuksista toimia työssään. Ammattitaidon on elettävä erilaisissa tilanteissa, ja sen on muokkauttava kokonaisuudeksi työympäristön, työtehtävien, oman kehittymisen ja motivaation mukaan. Ammatillinen osaaminen voidaan jakaa taitoalueisiin. Työn mekaaniseen suorittamiseen, vuorovaikutukseen ja toimimiseen työyhteisössä liittyvät taidot ovat ydintaitoja. Taidot, jotka tukevat ydintaitoja ja joita ei tarvita koko ajan, ovat reunataitoja. Yleensä reunataidot ovat syvällisempää ammatinhallintaa kuin pelkkä mekaaninen tehtävän suorittaminen, ja ne auttavat poikkeustilanteissa. Pitkäaikainen työkokemus antaa taitoja, joita ei välttämättä tiedosteta. Näitä kutsutaan äänettömiksi tai näkymättömiksi taidoiksi, ja useimmin käytetty termi niistä on hiljainen tieto. Joskus taito voi olla niin sisäistetty, ettei yksilö miellä sitä taidoksi, eikä osaa nimetä sitä. Nykyisin tärkeimmät taidot, avaintaidot, muodostuvat muutostilanteissa työskennellessä. Avaintaitoja ovat yhteistyötaidot, ongelmanratkaisukyky ja kommunikaatiotaidot. (Pohjonen 2005, 47–49.)

Lauri Tuomi ja Tuula Sumkin käyttävät käsitettä metaosaaminen kirjassaan Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Yksilön työskennellessä millä tahansa organisaation tasolla, hänen tulisi ymmärtää omaan työhön liittyvä strategia ja sen asettamat vaatimukset. Metaosaaminen edellyttää osallistumista strategian kehittämiseen, yhteisen osaamisen vahvistamiseen, oman osaamisen kehittämiseen ja tehtävien ja prosessien hallintaan (Tuomi & Sumkin, 2012, 53).

Kuviossa 3 havainnollistuu se, miten ihmisen yleiset valmiudet työelämässä jakautuvat moniin erillisiin taitoihin. Toiset näistä ovat sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita kouluttaminen ei välttämättä kehitä ollenkaan. Koulutus, oma motivaatio kehittyä ja ympäristö ja verkostot, jotka tukevat osaamisen elinikäistä karttumista ovat tulevaisuudessa ensisijaisen tärkeitä. (Pohjonen 2000, 70–73.)



Kuvio 3. Yleiset työelämävalmiudet Pekka Ruohotien mukaan (Ruohotie 2000a, 40, teoksessa Pohjonen 2000, 72).

## 2.3 Tarvittavat taidot asiakaspalvelussa

Hyvä asiakaspalvelu on hajutonta, mautonta ja näkymätöntä. Kun saat hyvää asiakaspalvelua, et todennäköisesti kiinnitä siihen mitään huomiota. Erottuakseen asiakaspalvelun on oltava tänä päivänä erinomaista, - huippua -. Mikä sitten tekee palvelusta huippua? Asiakas, yritysikin, kokee tänä päivänä olevansa yksilöllinen. Palvelu on toteutettava asiakkaan tavalla ja asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman vaivattomasti. Ei enää riitä, että tuotteet ovat laadukkaita, tilaus-toimitusketju nopea, vaan tuotteiden ja palveluiden tulisi mukautua asiakkaan tarpeisiin. (Bell & Zemke, 2006.)

Kohdeorganisaation asiakaspalvelijan erinomaisuus asiakaspalvelussa on jokaisen persoonallaan välittämää, mutta se vaatii jokaiselta muutamaa samankaltaista ominaisuutta. Tilannetaju on yksi tärkeimmistä. Asiakkaan ottaessa yhteyttä on nopeasti pystyttävä hahmottamaan asiakkaan tarve, miten tarpeeseen pystytään vastaamaan ja millaisia toimenpiteitä tilanne vaatii. Tilanteet voivat olla lyhyitä ja nopeita asiakkaan esimerkiksi kysyessä hintaa ja toimitusaikaa tai tilanteet voivat vaatia selvittelyä ja palautusta asiaan.

Toinen korostuvasti tärkeä taito on kuuntelemisen taito. Palvelu tapahtuu asiakkaalle pääasiassa puhelimella ja sähköpostilla. Se vaikuttaa valtavasti myös tilanteiden hahmottamiseen. Jos kiireessä vastaat puhelimeen, asiakas kuulee, jos tilanne jää epäselväksi. Kiireenkin keskellä on siis osattava olla läsnä ja kuunnella asiakasta, koska hänen asiansa on sillä hetkellä tärkein. Keskittyminen aktiivisesti kuuntelemaan asiakasta ei salli, että samalla jatkaa esimerkiksi tilauksen syöttämistä järjestelmään. Kuuntelemalla olisi osattava soveltaa omaa käytöstään joko rauhallisesti etenevään vastaanottamiseen, jossa puhe voi rönnsyillä itse asiasta pois tai nopeaan, vain asiaan liittyvään keskusteluun.

Aktiivisella kuuntelulla pystytään ennakoimaan asiakkaan tarpeita. Tarpeiden ennakoimista estää palvelevan henkilön kiire tai asenne. Jos henkilöllä on mielessään ”tärkeämmät asiat” kuuntelun taso ei ole tarpeeksi korkealla asiakkaan tarpeiden tunnistamiseksi. Kuunteleminen voi olla myös liian kapea-alaista. Jos kuuntelijalla on mielessä vain oman organisaation tuotteet tai palvelut, voi asiakkaan todellinen motiivi jäädä ymmärtämättä. Ratkaisua etsivä kuunteleminen on jo paljon korkeammalla tasolla olevaa kuuntelua, ja varsinkin myyntityössä tätä korostetaan jo. Kaikkein syvällisin kuuntelun taso on asia-

kaskeskeinen kuuntelu. Asiakaskeskeisessä kuuntelussa pyritään ymmärtämään asiakkaan maailma ja eläytymään asiakkaan tilanteeseen; näkemään tilanne asiakkaan silmin ja näin ymmärtämään, mitä asiakas tarvitsee. (Juuti 2015, 110–112.)

Kolmanneksi tärkeänä taitona kohdeorganisaation asiakaspalvelussa tulee perustehtävän kokonaisuuden hallinta. Yhtään osa-aluetta tuotteista, toiminnanohjausjärjestelmästä, myyntiehdoista etc. ei voi olla hallitsematta, mutta taso kaikissa ei tarvitse olla erinomainen. Monet asioista ovat valmiina järjestelmässä, sieltä se on osattava etsiä ja ymmärtää. Monista asioista on tiedettävä, mistä sen voi tarkistaa. Toimialaan liittyvät lainalaisuudet on hyvä hallita. Kokonaisuuden voi ottaa haltuun vain toistolla ja ajan kanssa, asiakaspalvelua tekemällä. Siksi työssä on jaksettava kestää omaa keskeneräisyyttään, ja jaksettava kysyä neuvoa ja annettava neuvoja. Asiakkaan palveluun liittyy useampi osaamisen alue; asiakasosaaminen, prosessiosaaminen, liiketalousosaaminen ja tuoteosaaminen.



Kuvio 4. Asiakkaan kohtaamiseen tarvittavat taidot mukaillen Julia Vuori (Vuori, 2016).

Kuviossa 4 nähdään asiakaspalvelun tärkeimmät osaamisalueet. Mitä paremmin asiakaspalvelija tuntee työnantajansa tarjoamat tuotteet, sen nopeammin hän pystyy tunnistamaan asiakkaan tarpeet, ratkaisemaan sen hetkisen ongelman ja pystyy mahdollisesti lisämyyntiinkin. Tuotetuntemus, kyky mukautua tilanteeseen, asiakkaan kuuleminen ja

saaminen tuntemaan itsensä tärkeäksi luovat asiakaskohtaamisen perustan. (Vuori, 2016).

### **3 Yksilön osaamiseen vaikuttavia tekijöitä**

#### **3.1 Työssä oppiminen**

Työssäoppiminen nähdään usein suppeasti vain ammattiin valmistuvan yksilön työharjoittelujaksona, mutta jatkuvan muutoksen ollessa työelämässä nykyään pysyvä elementti, on työssäoppimisestakin tullut jatkuvaa. Työssäoppiminen tapahtuu oikeassa työympäristössä tehden oikeita työtehtäviä. Muuttuva toimintaympäristö, muuttuvat tietojärjestelmät, muuttuvat asiakkaiden odotukset, kaikki nämä luovat vaatimuksia uuden omaksumiselle työelämässä. Mahdollinen kuvaus tällä hetkellä työssäoppimiselle olisi työn ja oppimisen yhteensovittaminen, jäsentäminen ja organisoiminen niin, että se motivoi yksilön uuden tiedon ja onnistumisen etsintään tuottaen samalla parempia työtuloksia (Pohjonen 2005, 81).

Työssäoppimista tapahtuu jakamalla tietoa, ratkaisemalla eteen tulevia ongelmia, katsoamalla mallia kollegasta, ohjaamalla kollegaa. Tutkimuksen mukaan vähintään puolet ihmisen oppimisesta tapahtuu tekemisen kautta. Toinen puolet oppimisesta saavutetaan uuden tiedon hankkimisella, ymmärtämisellä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Hankittu tieto on siis ymmärrettävä, sovellettava työhön ja jaettava muiden kanssa voidaksemme arvioida, onko tiedon käytön kokemuksesta opittu. (Ojala 2008, 68-69.)

Mahdollisuus tehdä muita työtehtäviä, ns. työnkierto, nähdään tänä päivänä hyvänä, konkreettisena tapana lisätä työntekijöiden osaamista. Se sekä edesauttaa hiljaisen tiedon siirtymistä, että auttaa hahmottamaan organisaation toiminnan kokonaisuutta. (Kupias ym. 2014, 101-102.)

#### **3.2 Kokemuksellinen oppiminen**

Oppimiseen liittyviä koulukuntia on useampiakin, mutta todennäköisesti suosituin työssä oppimiseen ja osaamiseen liitetty oppimismalli on kokemuksellinen oppiminen. Vaikkakin kokemuksellisen oppimiskäsitteen takana on useampikin 1900-luvun tutkija, David A. Kolb on tunnetuin. Hän on päivittänyt kokemuksellisen oppimisen vuonna 2015 heijastaen siihen nykytutkimuksia ja kollegoidensa ajatuksia oppimisesta. (Kolb 2015.)

Kolbin ajatuksena alun perin oli, että lähtökohta oppia on itse tekemällä ja kokemalla. Kuvio 5 näyttää, miten kokemuksellinen oppija on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja kun hän kokeilee aktiivisesti, syntyy konkreettisia kokemuksia, joita oppija voi verrata olemassa oleviin käsityksiinsä ja tietoihinsa ja muodostaa uusia käsitteitä tai malleja, joita voi jälleen soveltaa käyttöön. Koska mallia on kritisoitu siitä, ettei se huomioi oppijasta itsestä lähtevää tarvetta uuden tiedon hakemiseen tai ettei se huomioi uutta ulkopuolelta tulevaa haastetta lähtökohtana, Kolb päivitti mallin. Hän on myös omissa koehenkilötutkimuksissaankin löytänyt, miten eri oppijat painottuvat mallin eri alueille, joten prosessi ei aina ole kokonainen kierros, ja eri oppijat voivat tasapainoilla vastakkaisten oppimistyylien välillä. (Kolb 2015, 143–47; Ojala, 2008 67–68.)



Kuvio 5. Päivitetty kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb 2015, 143–147).

Oppiminen nähdään oppijan sisäisenä ja ulkoisena toimintana. Toiset koulukunnat ovat keskittyneet sisäiseen näkökulmaan ja toiset ulkoiseen. Tänä päivänä oppimiseen suhtaudutaan kuitenkin kokonaisvaltaisena prosessina, jossa oppija itse, oppimisympäristö ja oppimisprosessi toimivat yhdessä. Oppimiseen työssä sisältyy osallistuminen, yhteis-



työ ja kommunikointi. Oppiminen pelkkänä tietojenkäsittelynä ei vastaa todellista prosessia. Nopeat muutokset ympäristön ja asiakkaiden tarpeissa korostavat havainnoinnin tärkeyttä, mutta pelkillä havainnoilla ei tee mitään, jos niitä ei osaa tarkastella, pohtia, verrata aiempiin tietoihin ja suunnata uusia tavoitteita havaintojen tarkastelun jälkeen. Perinteisesti työssä on osattu pohtia tehtäviin ja vastuisiin liittyviä syy-seuraussuhteita. Työympäristön salliessa kriittisen tarkastelun vakiintuneiden toimintatapojen arvioimisessa uudistuu mahdollisesti sekä oppija että tehtävä. (Pohjonen 2005, 87–89.)

### 3.3 Motivaatio

Oppimista ei tapahdu ilman motivaatiota. Joskus tahto oppia vie pidemmälle kuin kyky oppia. Oman osaamisen kehittämisen edellytys on tahto kehittyä. Aikuisen oppimiselle ratkaisevaa on oma motivaatio. Aiemmin koettu ja opittu on aikuisen oppimisen pohjana ja resurssina, ja tarve oppia uutta tehostaa oppimista. Aikuinen haluaa oppia omilla ehdoillaan, olla itseohjautuva, mutta itseohjautuvuuden taso voi vaihdella tilanteittain. Itseohjautuvuudessa on myös eroja yksilöiden välillä.

Työtehtävän muuttuminen on usein selkeä ulkoapäin tuleva motivaattori osaamisen lisäämiselle. Ihmisellä on luontainen tarve selviytyä työstään itsenäisesti, ja hallita tehtäväänsä, joten tämä usein jo riittää motivoimaan uuden oppimisessa. Ihmisen halu pärjätä ja saada palautetta, tulla hyväksytyksi yhteisössään, toimii organisaation hyväksi, mutta organisaation on myös huolehdittava, että se myös tukee ja palkitsee kehittymistä.

Autonomian tarpeessaan ihminen haluaa, että hän voi oppimisessaan tehdä valintoja ja päätöksiä, joten organisaatiossa tulisi olla useampia valittavissa olevia tapoja kehittyä. Aikuisen oppimisessa tärkeää on merkityksellisyyden luominen uudelle osaamiselle, koska ihminen suuntautuu oppimaan asioita, jotka kokevat tärkeiksi. Motivaatioon vaikuttaa voimakkaasti myös se, miten ihminen kokee hallitsevansa elämänsä; oppiiiko hän uutta ja ymmärtääkö tulevaa. (Viitala 2005; Manka 2010).

## 4 Osaamisen johtaminen

### 4.1 Osaaminen strateginen johtaminen

Osaamisen johtamista on käsitelty jo vuosikymmeniä. Teorioita ei aina ole helppo erottaa toisistaan – käsitteet menevät päällekkäin. Osaamisen käsitteeseen liittyvät sanat

tieto, taito, kyky ja niiden tasot ovat todennäköisesti selityksenä useammalle lähestymistavalle. Kun osaamiseen yhdistetään sen mukanaan tuoma kilpailuetu, nousee käsitteistä ydinosaaminen ylimmäksi.

Ydinosaaminen – core competence – käsitteen loivat Prahalad ja Hamel vuonna 1990 (Kirjavainen 2003, 65; Viitala 2005, 64). Prahaladin ja Hamelin mukaan ydinosaaminen on määriteltävä kolmella testillä: sen on merkittävästi lisättävä arvoa asiakkaalle, sen on erotettava yritys kilpailijoista ja se on oltava liitettävissä uusiin tuotteisiin tai palveluihin (Prahalad & Hamel 1994, 224-228). Alussa hyvin teknologiaosaamiseen ja ydinkyvykkyyksien johtamiseen painottunut ydinosaamisen käsite on muokkautunut eri koulukuntien kohdistaessa siihen omat pääkysymyksensä.

Strateginen henkilöstöjohtaminen on pohtinut, miten järjestetään inhimillisten voimavarojen suunnittelu, organisointi ja valvonta kilpailuedun toteuttamiseksi. Yritys luo tietoa, välittää tietoa, yhdistelee tietoa, muokkaa tietoa ja näin tehdessään sen tulisi myös hallita toimintatavat kaikelle tälle. Tietoon ja osaamiseen liittyvä käsite on knowledge management – tiedon hallinta. Älyllisen pääoman arvioimiseksi tulisi luoda mitattavia rakenteita. Jokaisesta näistä näkökulmasta yrityksen olisi vielä osattava oppia ja uudistaa eli olla oppiva organisaatio. Ydinosaamisen eli kompetenssien kehittäminen, ylläpitäminen ja hyödyntäminen ovat yrityksen meta-kompetensseja. (Kirjavainen 2003.)

Jos yrityksessä luotetaan liikaa tuotteisiin ja niiden myyntiin ja pyritään säilyttämään markkina-asema, yrityksessä todennäköisesti kehitetään osaamisia, joissa ollaan jo hyviä tai osaamisia, joilla ei olekaan arvoa asiakkaalle. Tällaisessa tilanteessa ei tunnisteta, mitä osaamista tulisi strategisesti kehittää asiakkaiden ja muuttuvien markkinoiden ymmärtämiseksi. Strategisen osaamisen johtaminen ei näy yrityksen tuloksessa, ellei sillä ole selkeää visiota tulevaisuuden toiminnassa eli jos konsernitasolla ei ole olemassa määriteltyjä ydinkyvykkyyksiä, jotka integroituvat yli yksikkörajojen, osaamisesta johtuvaa tuloksen kasvua ei voi mitata. Tämän takia yrityksessä tulisi olla selkeä roolijako osaamisen johtamiselle, ettei osaamisen kehittäminen jäisi vain yksikkötasolle.

Oikeat kompetenssit kehittyvät sattumanvaraisesti, jos mittarit ja palkitseminen perustuvat vain taloudellisiin tuloksiin. Myös osaamisen kehittymistä olisi seurattava mittareilla ja palkittava kehitymisestä. Tällä tavalla yritys lisäisi yksilöiden motivaatiota kehittyä ja ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Jos yrityksen johto on kiinnostunut vain tuloksesta, käytännön osaamisen kehittämiseltä puuttuvat helposti tukirakenteet ja puuttuvaa

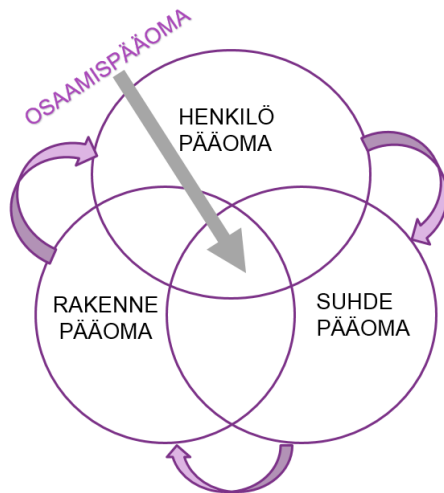
osaamista kehitetään suuremmilla, hetkellisillä panoksilla epävarmoin tuloksin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 234.)

Yrityksen kannattaa nykyisin määrittää organisaatiotason ydinosaamiset visionsa ja strategiansa kautta. Työn perustuessa hallittuun tietoon yrityksen on osattava johtaa myös ydinosaamisia, joiden on oltava strategisia avaintietoja ja -taitoja, jotka eivät häviä yksilöiden poistuessa yrityksen palveluksesta. Strategiaan on tällöin kirjattava prosessit ja tavoitteet, joilla ydinosaaminen turvataan; miten sitä johdetaan ja kehitetään. Kun ainoa pysyvä asia nykyajan liiketoiminnassa näyttää olevan jatkuva muutos, osaamisen johtamiselle on olemassa myös jatkuva uuden omaksumisen, oppimisen ja poisoppimisen, tarve.

#### 4.2 Osaamispääoman johtaminen

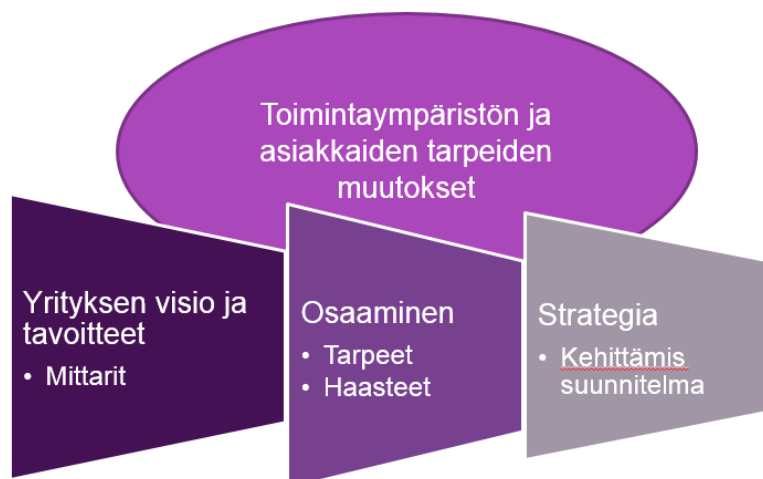
Teoksessaan Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu Leenamaija Ojala esittelee teorian osaamispääomasta. Hän kuvaa siinä osat, joista osaamispääoma muodostuu. Ojalan malli pohjautuu Euroopan Unionin Meritum-projektiin, jolla luotiin käsikirja aineettoman varallisuuden mittaamiseksi (Etlä). Kuten osaamista osaamispääoman käsitettä on liiketaloudessa käytetty jo vuosikymmeniä. 1960-luvulla siitä käytettiin termiä ”intellectual capital”. Meritum-projektissa ja Ojalan mallissa avataan osaamispääoman käsite kuitenkin tällä hetkellä selkeimmin. (Hänninen 2010, 16–17.)

Osaamispääoma muodostuu henkilö-, suhde- ja rakennepääomasta (Ojala 2008, 47). Organisaatiossa vaikuttavat ihmiset, heidän yksilölliset osaamisensa ja ominaisuutensa, muodostavat henkilöpääoman. Tästä voidaan käyttää myös termiä inhimillinen pääoma. Organisaation ihmisiä ohjaavat rakenteet, esimerkiksi toimintatavat, tietoverkot, johtaminen, muodostavat rakennepääoman. Näillä rakenteilla on tarkoitus ohjata ihmisten toimintaa, kehittymistä ja rekrytointia. Suhdepääoman muodostavat organisaation verkostot: asiakkaat, yhteistyökumppanit, alihankkijat. Verkostot yleensä täydentävät puuttuvaa osaamista. Tänä päivänä suhdepääomaan voidaan laskea myös virtuaalinen yhteisö. Yhdelläkin pääoma-alueella oleva ristiriita tai toimimattomuus vaikuttaa osaamispääomaan. (Ojala 2008, 57–64.) Kuvio 6 esittää yksinkertaisesti, miten osaamisen pääoma on osa kaikkia kolmea: henkilö-, suhde- ja rakennepääomaa, ja jos yhdelläkin osa-alueella on heikkoutta, se vaikuttaa osaamisen kokonaisuuteen.



Kuvio 6. Osaamispääoma Leenamaija Otalan mukaan (Ojala 2008, 58).

Kuviossa 7 esitetyt osaamispääoman johtamisen lähtökohdat alkavat aina yrityksen visiosta ja tavoitteista. Perustaksi on hyvä tunnistaa nykyinen osaaminen ja strategiassa olisi kirjattava tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Havainnot nykytilasta, kehittämis-kohteista ja tarvittavasta osaamisesta luovat osaamisen tarpeet. Havaintojen jakaminen organisaatiossa nostaa tietoisuutta kehittämis-kohteista, ja auttaa vertaamaan yrityksen osaamista kilpailijoihin ja tunnistamaan asiakkaiden odotuksia. (Tuomi & Sumkin 2012, 58–59.)



Kuvio 7. Osaamispääoman johtamisen lähtökohdat (Ojala 2008, 106).

Henkilö-, rakenne- ja suhdepääoman muodostaman osaamispääoman johtamista voidaan tarkastella prosessina. Jotta osaamispääoma toimisi parhaimmin yrityksen toimin-

nan hyväksi, on osaaminen tehtävä näkyväksi, johtamisen tehtävät vastuutettava ja aikataulutettava, tavoitteet asetettava ja mittarit valittava. Yrityksen ulkopuolelta on tunnistettava muutokset, joilla osaamisen tarpeet ja haasteet saadaan näkyviin. (Ojala 2008, 87–93.)

#### 4.3 Käskyttämisestä oppivaan organisaatioon

Osaaminen on uuden oppimista tai poisoppimista vanhasta. Tämän päivän organisaatioiden yrittäessä pärjätä muuttuvien olosuhteiden keskellä, alkaa uuden omaksuminen olla elinehto selviytymiselle. Tällä hetkellä ei ole yhtä ainoaa ja oikeaa toimintatapaa, jota yritykset noudattaisivat, vaan käytössä on kaikkia menettelytapoja; toiset keskittyvät laatuun, toiset toimintoketjujen kehittämiseen ja toiset oppimisen edistämiseen.

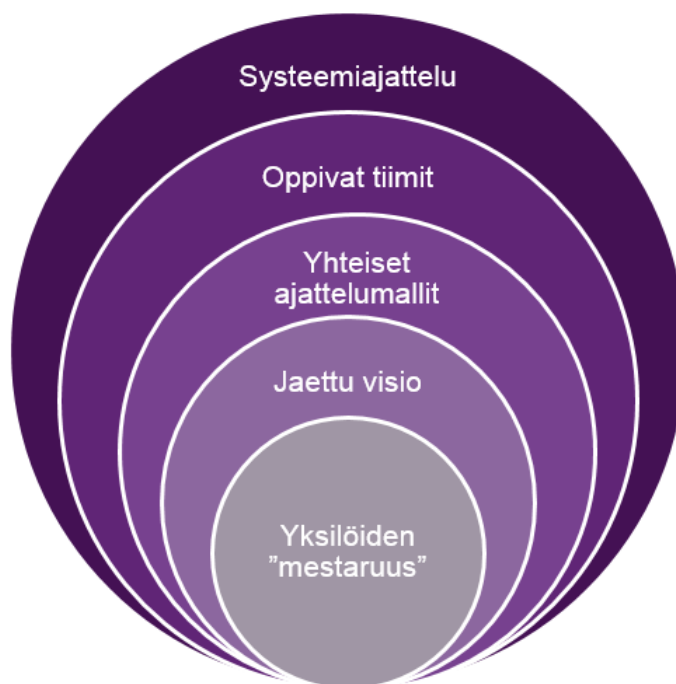
Menettelyt, joissa työntekijöille annettiin valmiit toimintatavat, eivät enää toimi, jos on osattava vastata asiakkaiden muuttuviin odotuksiin. Tulosjohtaminen, jossa tavoite ei ehkä enää vastaakaan asiakkaan tarvetta, saattaa myös olla sopimaton jollekin toimialalle. Tulosjohtamisen toimintatavasta on hyötyä siirryttäessä laatujohtamisen tai oppivan organisaation toimintatapaan. Siinä on jo jouduttu tarkastelemaan omaa toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi, joten siihen on vain lisättävä toiminnan parantamisen näkökulma tai kehittämisen tarkasteleminen uuden oppimisena. Molemmat uudet näkökulmat tulosjohtamiseen ovat myönteisiä, ja lisäävät itseohjautuvaa ja aktiivista toimintaa, mitä yhä useammassa organisaatiossa tarvitaan ketterään reagointiin toimintaympäristön nopeissa muutoksissa. Organisaatioiden on pystyttävä tänä päivänä arvioimaan sekä yrityksen että työntekijöiden kykyjä oppia ja kehittää omaa toimintaa. (Sarala & Sarala 2010, 36–42.)

Kuten osaamisesta ja osaamispääomasta, on oppivasta organisaatiostakin olemassa useampi tulkintatapa. Useimmille on yhteistä, että oppimisella on korostetusti yhteys muutokseen. Kolme yhteistä näkökulmaa, jotka aiheen kirjallisuudesta löytyvät, ovat matala organisaatio, työntekijöiden osallistaminen ja yhteinen näkemys toiminnan tavoitteista. Tarkoituksena on saada organisaatiossa aikaan aktiivinen ja avoin vuorovaikutus, uusien menettelytapojen kokeileminen; menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden määrätietoinen tutkiminen. (Sarala & Sarala 2010, 53–54.)

Klassisimman tulkinnan oppivasta organisaatiosta on tehnyt Peter Senge vuonna 1990. Hänen mukaansa oppiva organisaatio muodostuu viidestä elementistä: ”personal mastery”, ”mental models”, ”shared vision”, ”team learning” ja ”system thinking”. Kuviossa 8

Senge kokoaa neljä elementistä yhden ”kattoelementin”, systeemiajattelun, alle. Oppivan organisaation tulee ymmärtää toimintansa kokonaisvaltaisesti, eikä vain yhdestä perspektiivistä.

Oppivassa organisaatiossa henkilöstön odotetaan pyrkivän jatkuvaan oman toiminnan parantamiseen, ja organisaation odotetaan mahdollistavan henkilöstön oppimisen ja kasvun. Organisaation toimintaa ohjaavat tiedostamattomat sisäiset mallit, joita oppivassa organisaatiossa tulisi tutkia ja kyseenalaistaa, koska ne usein estävät tarpeellisen muutoksen. Mielipiteiden ohjaaman toiminnan sijasta olisi rakentavampaa avoimesti tutkia ja ihmetellä toiminnan prosesseja. Visiolla toiminnan tarkoituksesta rakennetaan organisaatiolle identiteettiä, jonka maaperällä visio yhteisesti jaettuna sitouttaa toteuttamaan visiota. Yksin harvemmin opitaan mitään uutta, ja keskustelu ja yhteistyö luovat uutta näkökulmaa. Oppivan tiimin tarkoitus on tuottaa uutta oppimista, mitä kukaan tiimin jäsen ei olisi yksinään pystynyt tekemään. Tämän päivän sirpaleisen tiedon hallitsemassa työssä yhteistyö ja tiedon jakaminen korostuvat. Tiimin toimiminen sujuvasti edellyttää, että se jakaa yhteisen vision, vahvistaa yhteisiä ajatusmalleja ja muodostaa sirpaleista kokonaiskäsityksen toiminnasta. (Viitala 2005, 40–46).



Kuvio 8. Peter Sengen oppiva organisaatio (Viitala 2005, 40–46).

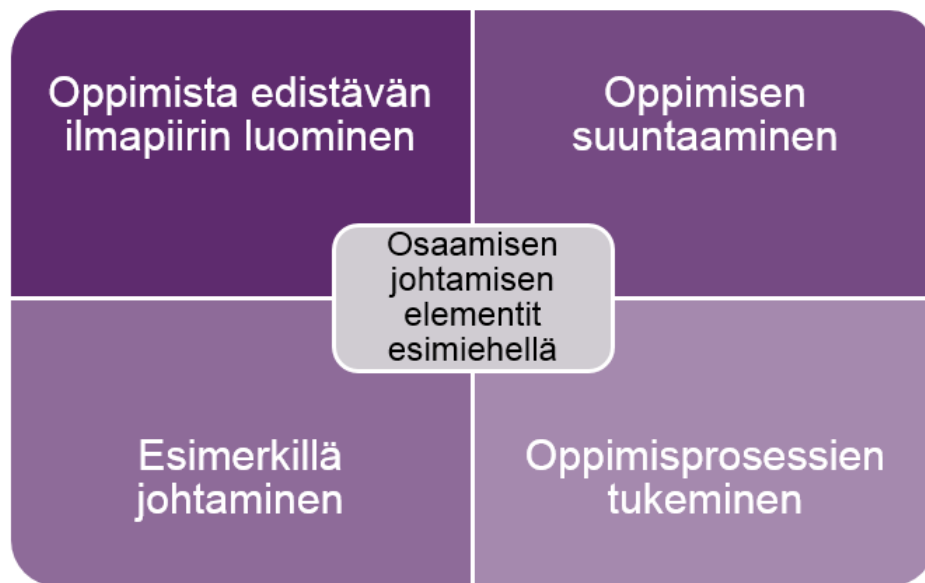
Organisaation osaamiselle on tänä päivänä olemassa selkeä vaatimus osaamisen jatkuvasta päivittämisestä. Toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden nopeat muutokset asettavat yritykset jatkuvaan kilpajuoksuun saadakseen itseohjautuvia, omasta oppimisestaan huolehtivia työntekijöitä. Jos organisaatio ei itsessään panosta oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen, miten se voi vaatia sitä työntekijöiltään. Johtamisen ja organisaation rakenteiden on mahdollistettava, että yhteistyö ja vuorovaikutus työntekijöillä kehittyvät. (Ojala, 2016.)

## **5 Esimies osaamisen kehittäjänä asiakaspalvelussa**

### **5.1 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä**

Esimiehen tehtävä on vaalia ja edistää organisaation osaamista omalla vastualueellaan. Osaamisen johtamisen tavoitteena tulee olla työntekijän tietojen ja taitojen ylläpito, niiden lisääminen ja niistä huolehtiminen muutostilanteissa sekä oppimisjärjestelmien ja rakenteiden sekä tietoon liittyvien prosessien kehittäminen. Esimiehen johtamassa ryhmässä osaamisen kehittämisessä nousevat merkittäviksi kokemuksista oppiminen, pyrkimys syvätason oppimiseen ja oppimisprosessien hallinta muutoksissa. Esimiehen on pyrittävä tukemaan kokemuksellista oppimista tietoisena siitä, että eteen tulee myös poisoppimisen tilanteita. Esimiehen onnistuminen uudistavassa oppimisessa edellyttää asioiden näkyväksi tekemistä ja vaatii puhumista, huomioimista, kuuntelua ja palautteen antamista. (Viitala 2005, 300–308.)

Alaisten hallussa olevaa tietoa ja tietoisuutta organisaation visiosta, strategioista, toimintatavoista, asiakaspalautteista ja tavoitteista vahvistetaan käsittelemällä niitä yhdessä. Kuviossa 9 kootaan osaamisen johtamisen elementit nelikentäksi. Esimies vastuulla on luoda keskusteluja, joissa alaiset voivat osallistua oppimista suuntaavien asioiden suunnitteluun ja selkiyttämiseen. Oppimista suunnataan luomalla yhdessä alaisten kanssa sovitut toimintatavat, jotka tukevat oppimista. Esimiehen on pyrittävä luomaan ilmapiiri, jonka alaiset ymmärtävät edistävän oppimista, kun he yhdessä jakavat osaamistaan ja tietojaan. Kun keskustelemalla ja pohtimalla arvioidaan rakentavasti virheitä, kehitetään toimintatapoja yhdessä ja tuetaan tarvittavan osaamisen lisääntymistä, tehdään samalla jokainen tietoiseksi osaamisen tarpeista. (Viitala 2005, 313–324.)

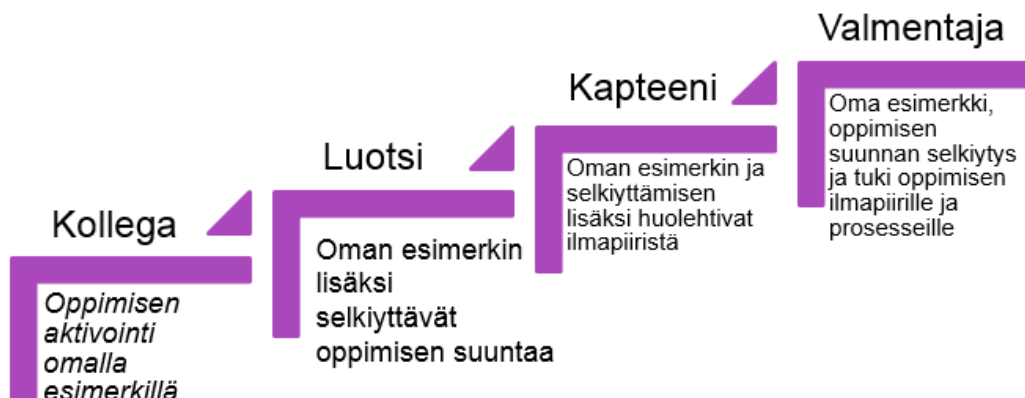


Kuvio 9. Esimiehen johtaman osaamisen kehittämisen pääelementit (Viitala 2005, 313).

Väitöskirjatutkimuksessaan Osaaminen johtaminen esimiestyössä Riitta Viitala haastatteli 1 200:aa esimiestä, ja tutkimuksensa perusteella hän luokitteli esimiehet neljään ryhmään: kollega, luotsi, kapteeni ja valmentaja. Kollega toimii alaisilleen lähinnä asiantuntijana, eikä ota aktiivista roolia ryhmänsä vetäjänä. Ilmapiiristä ja alaistensa oppimisesta huolehtiminen on kollegalla passiivista. Luotsi on oman esimerkillisen toimintansa lisäksi kiinnostunut toiminnan suuntaamisesta, ja auttaa alaista yksilötasolla, muttei huolehdi oppimisen tukirakenteista tai ilmapiiristä ja ryhmän kehittämisen suuntaaminen jää näin vähäiseksi. Kapteeni on motivoitunut esimies, joka huolehtii toiminnan ja kehittymisen suunnasta, ja edistää oppimista tukevaa ilmapiiriä. Kehittämisessä kapteeni toimii vielä enemmän yksilö- ja yksikkötasolla. Valmentaja on osaamisen johtamisessa ideaali. Osaamisen johtamisessaan valmentaja on tiedostamisen lisäksi ryhtynyt tekoihin ja tukee ja kehittää rakenteita ja prosesseja, joilla yksilön ja yksikön osaaminen hakee organisaation tavoitteita osaamisessa. Valmentaja on aktiivinen ja taitava kuuntelija, joka arvostaa alaisiaan ja heiltä saamaansa palautetta. Palautteen haluaminen ja oman työn kehittäminen sen avulla puuttuu kaikilta muilta esimiestyyypeiltä. (Viitala 2004, 172-180.)



Kuviossa 10 kuvataan Viitalan esittämät esimiehen osaamisen tasot portaina eli johtaminen on prosessi, jossa esimieskin voi oppia ja kehittyä paremmaksi esimieheksi.



Kuvio 10. Esimiehen osaamisen tasot (Viitala 2005, 333).

Tutkimuksessaan Viitala löysi seuraavat edellytykset osaamisen johtamiselle esimies-työssä. Liiketoimintaosaaminen ja oma ammattitaito nähtiin johtamisen yleistaitona, joka osaamisen johtamisessakin oli pohjana, mutta kyky systeemiajatteluun korostui tutkimuksen vastauksissa. Tietämys pedagogisista taidoista, oppimistyyleistä ja osaamisen kehittämisen keinoista tuotiin esiin osaamisvaatimuksina osaamisen kehittämiseksi. Sosiaalista taidoista esimiehelle tärkeäksi koettiin kyky kuunnella ja taito ymmärtää ihmistä. Oman toiminnan arvioiminen, palautteen vastaanottaminen ja innostunut ote omaan työhön nähtiin tärkeinä edellytyksinä osaamista kehittäväälle esimiehelle. Tietoisuus omasta roolista esimiehenä ja aktiivinen vastuun ottaminen siitä tuovat edellytykset käytäntöön. Kaikista esimiehen omista ominaisuuksista huolimatta esimies tarvitsee myös organisaation tuen osaamisen kehittämisen onnistumiseksi. (Viitala 2004, 13 –139.)

## 5.2 Osaamiskartoitus

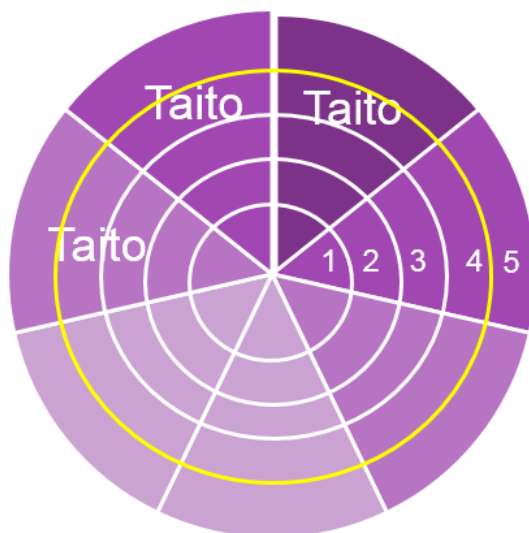
Organisaatiolla on erilaisia osaamistarpeita näkökulmasta riippuen. Tarpeet voivat liittyä nykyiseen osaamiseen, toimialaan, toimintaympäristöön, asiakkaisiin ja organisaation omaan visioon ja strategiaan. Kaikkiin näihin voidaan liittää vielä aikajänne: millaista osaamista tarvitaan lyhyellä ja millaista pitkällä tähtäimellä. Jo tapahtunut muutos tai tuleva muutos on yleensä lähtökohta osaamistarpeiden selvittämiseksi edellä mainituissa asioissa. Osaamista halutaan myös selvittää toiminnan tehostamiseksi, ja esimerkiksi prosessien ja tietojärjestelmien muutokset aiheuttavat todellisen tarpeen osaamisen uusiintumiselle. (Ojala 2008, 108–114.)

Arvioidakseen ja kehittääkseen osaamisia organisaation on ensiksi määriteltävä ne. Aidoimmillaan osaamisten määrittely tapahtuu, kun se tehdään yhdessä koko organisaation kanssa, mutta se on usein aikaa vievää. Valmiita jäsennyksiä eri tehtäväalueilla on olemassa ja sellaisia käyttäen on nopeampi päästä liikkeelle. Keskeisintä osaamisten luokittelussa on, että tekemällä luokittelun yritys saa samalla tarkasti määriteltäviä olemassa olevien työtehtävien toimenkuvat, joita voi tulevaisuudessa arvioida ja kehittää. Luokittelussa painotetaan usein tuotanto-, teknistä tai liiketoimintaosaamista jättäen henkilökohtaiset ominaisuudet vähemmälle huomiolle. Se viestii työntekijöille näiden ominaisuuksien vähemmästä arvostamisesta. (Viitala 2005, 120–123.)

Osaamiskartta sisältää organisaatiossa tarvittavan osaamisen nyt ja tulevaisuudessa, ja se toimii osaamisen arvioimisen työkaluna. Osaamiskartta antaa suuntaa osaamisen kehittämiseksi koko organisaatiossa, ja toimii työntekijän oman kehittymisen apuna. Osaamiskartta voidaan laatia koskemaan koko organisaatioita, tiettyä yksikköä tai osaamisaluetta. Osaamisalueiden laatimisessa kannattaa miettiä tulevaisuuden haasteita, vaikka osaamisen sen hetken tarve on sekin määriteltävä. (Hätönen 2011, 18–19.) Yksinkertaisimpana osaamiskartan voi tehdä luetteloimalla esimerkiksi tietyn työtehtävän vaatimat osaamiset. Luetteloa voidaan ryhmitellä kokonaisuuksiin painottaen tehtävän kannalta ratkaisevia osaamisia samaan tapaan kuin organisaation ydinosaamisia. Luettelo voidaan tehdä Excel-taulukko, jolloin siihen saadaan mukaan arviointiasteikko.

Osaamisluekkelo voidaan laajentaa osaamispuuksi, jossa laaja osaamisalue jaetaan täsmällisempiin osaamisiin, joita voidaan vielä tarkentaa yksityiskohtaisemmin. Osaamispuun etu on, että siitä voi yksilö tarkemmin ymmärtää halutun osaamisen yksityiskohdat. Osaamispuu voi olla nimensä mukaan kuvattuna puuksi oksineen ja lehtineen tai vuokaavio.

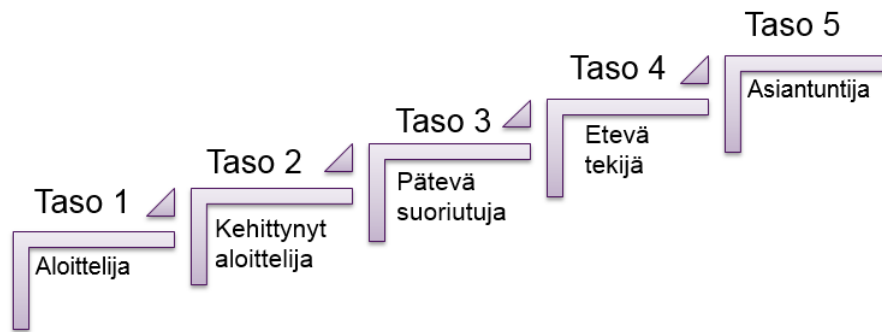
Kolmas käytetty tapa on osaamisympyrä, joka kuvataan kuviossa 11. Siinä ympyrä jaetaan paloiksi, jotka ovat tehtävässä tarvittavia osaamisia, ja ympyrän keskeltä ulkoreunaa lähestyvät kehät ovat osaamisen tasoja. Osallistavalla keskustelulla samaa tehtävää tekevän ryhmän kanssa saadaan osaamisympyrää käytettäessä hyvin näkyväksi ryhmän jäsenten ajatukset tehtävän osaamisista ja ryhmän osaamistarpeista. (Viitala 2005, 124–126.)



Kuvio 11. Osaamispyyrä Riitta Viitalan mukaan (Viitala 2005, 381).

Jotta osaamiskartta toimisi osaamisten arvioinnin ja kehittämisen työkaluna, on osaamisille määriteltävä kriteerit. Ne kertovat, millä tavalla osaamisalueilla tulee toimia. Yleensä osaamiselle määritellään tasot, joiden arvoasteikko on suhteellisen laaja, esimerkiksi numerotasot 1-5. Osaamiselle määritellään näin perus- ja huippuosaaminen. Numeroiden sisällöt on hyvä kuvata selvästi, että yksilö ymmärtää, mitä kukin numerotaso tarkoittaa. Jos näin ei tehdä, voi motivaatio oman osaamisen arviointiin olla heikko. Kuviossa 12 numerotasot ovat kuvaannollisesti kehityksen portaina ylöspäin, mutta useimmin numeroarvioinnin kuvaukset ovat seuraavat:

- Taso 1 tarkoittaa, että työntekijä on osin pätevä, mutta ei ole itsenäinen harjoittaessaan osaamistaan. Hänen on pyydettävä usein neuvoja muilta. Taidot osaamisalueilla ovat rajalliset – vaatii kehittymistä.
- Tasolla 2 työntekijä omaa peruspätevyyden ja pystyy toimimaan itsenäisesti harjoittaessaan osaamistaan, mutta tarvitsee välillä ohjausta. Täyttää osan osaamisalueista – mutta kehittämisalueita on.
- Tasolla 3 työntekijällä on hyvä pätevyys ja hän toimii itsenäisesti, mutta tarvitsee välillä apua monimutkaisissa kysymyksissä. Vahva monilla osaamisalan osa-alueilla - mutta vielä riittää kehittämisalueita. Suhteellisen vahva.
- Taso 4 tarkoittaa, että työntekijän pätevyys erittäin hyvin kehittynyt ja hän toimii täysin itsenäisesti. Työntekijää pidetään yrityksessä osaavana tai erittäin osaavana tällä kompetenssialueella. Vahva useimmilla osaamisalan osa-alueilla, olematta kuitenkaan itsestään selvä ”luonnollinen esikuva”.
- Tasolla 5 työntekijä on osaamisalueen auktoriteetti ja esikuva, ja häneltä kysytään usein neuvoja. Työntekijä pystyy ohjaamaan muita, kehittämään osaamisaluetta ja opettamaan muita, jopa samalla osaamiskentällä työskenteleviä henkilöitä



Kuvio 12. Osaamisen tasot (Viitala 2005, 158).

Jos työtehtävään tarvittavia osaamisia arvioidaan esimerkiksi verraten osaamista siihen, miten tärkeää se on organisaation asiakkaille, osaamisen arvioinnin nelikenttä on riittävä työkalu. Kuvio 13 näyttää, miten osaamista verrataan siihen, onko se tärkeää asiakkaalle ja ollaanko osaamisalueella hyviä vai huonoja. Nelikentän käyttö toimii hyvin tiimiä osallistuttavana ja keskustelua avaavana työkaluna, kun halutaan osaamistarpeet näkyviin esimerkiksi asiakaspalvelun parantamiseksi.



Kuvio 13. Osaamisen arvioinnin nelikenttä. (Viitala 2005, 159).

## 6 Opinnäytetyöprosessi

### 6.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen luotettavuus

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa arvioidaan kohdeorganisaation asiakaspalvelun osaamisen kokonaisuutta tällä hetkellä. Tutkimuksella pyritään lisäämään tietoa asiakaspalvelun osaamisen tasosta nykytilanteesta. Vaikka tutkimuksen antamaa tietoa pyritään ymmärtämään syvällisesti, tieto ei todennäköisesti ole yleistettävissä. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kyseenalaistetaan, koska siihen liittyy erilaisia perinteitä. Luotettavuutta tarkastellaan totuuden ja objektiivisuuden näkökulmista. Oman lisänsä tuo kysymys havaintojen luotettavuudesta ja puolueettomuudesta. Määrällisissä tutkimuksissa käytössä olevia termejä validiteetti ja reliabiliteetti on kritisoitu, ja ne ovat saaneet erilaisia tulkintoja laadullisessa tutkimuksessa. Luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää muistaa, mitä on tutkimassa ja miksi ja mikä on oma sitoutuminen tutkittuun aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2002 131–135.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään objektiivisesti saamaan vastauksia tutkittuun aiheeseen. Vaikka tutkijalla olisi tutkimuksesta omia ennakko-oletuksia, hän pyrkii havainnoimaan ja käsittämään haastateltavien vastauksia ilman omaa subjektiivista tulkintaa. Tässä opinnäytetyössä seitsemän asiakaspalvelijaa haastateltiin samoilla avoimilla kysymyksillä, joihin he saivat tutustua etukäteen. Tutkimuksen viitekehys ei määrännyt haastattelun suuntaa, vaan sen oli tarkoitus auttaa tutkimaan osaamista ilmiönä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78).

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkittua ilmiötä avataan numeroiden avulla. Tutkimusmenetelmä vastaa yleensä kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Määrällisen tutkimuksen tavoite on tutkittavan ilmiön selittäminen, kuvaaminen, kartoittaminen, vertaileminen tai ennustaminen saatujen tutkimuslukujen avulla. Määrällinen tutkimus antaa tutkitusta aiheesta yleisen kuvan mitattujen asioiden eroissa. Tutkimuksen tulokset ovat puolueettomia eli objektiivisia, koska ne saadaan aineistosta, joka on kerätty suurelta ryhmältä kysely- tai haastattelulomakkein. Tutkimusprosessi ja -

tulokset ovat sitä objektiivisimpina mitä etäisempi suhde tutkijalla on prosessiin. Tutkimustulosten puolueeton tulkinta on riippuvainen viitekehyksestä, johon tulkinta liitetään, ja tulkinnan objektiivisuus on siten kyseenalaistettavissa. (Vilkkä 2007, 13–22.)

Kohdeorganisaation asiakaspalvelun seitsemän työntekijää haastateltiin avoimilla kysymyksillä, ja he vastasivat osaamiskartoitukseen. Haastattelussa toteutui laadullinen tutkimusmenetelmä ja osaamiskartoitus noudatti määrällistä menetelmää. Kohdeorganisaatiossa toteutettu osaamiskartoitus ei tule todennäköisesti samanlaisena toistumaan, mikä tekee siitä tapauskohtaisen kokonaisuuden. Osaamiskartoituksen tehneet tulevat itse vaikuttamaan muutokseen oman ja asiakaspalvelun osaamisen kehittämisessä, ja toisaalta saattavat tuottaa uutta tietoa. Osallistuneilla itsellään on aktiivinen rooli tässä prosessissa.

Koska opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tietyn, määrätyn ryhmän osaaminen, oli mahdollista yhdistää toteutukseen sekä määrällinen kartoitus ja laadullinen haastattelu ryhmän pienen koon perusteella. Laadullisella haastattelulla haettiin kohderyhmältä vastauksia, joilla voidaan tukea ja avata osaamiskartoituksen tuloksia. Opinnäytetyön oli myös tarkoitus tukea tekijää omassa työssään: asiakaspalvelun esimiehenä osaamisen kehittämisen suuntaamisessa.

## 6.2 Haastattelut ja osaamiskartoitus: aineiston keruu ja käsittely

Asiakaspalvelijoiden haastattelukysymykset laadittiin vastaamaan kysymyksiä, joita osaamisesta voi esittää kehityskeskustelussa. Haastattelu oli teemallinen; kaikille esitettiin samat kysymykset. Osaaminen on alue, jota olisi työelämässä käsiteltävä vähintään kerran vuodessa tapahtuvassa kehityskeskustelussa, ja alan kirjallisuudesta löytyi hyvin materiaalia. Kysymykset laadittiin avoimina. Kysymyksillä selvitettiin asiakaspalvelijan omaa käsitystä omista sekä tiimin taidoista ja siitä, millä tavoilla osaamisen kehittymiseen voi itse tai ryhmässä vaikuttaa. Haastattelussa kysyttiin myös, mikä vaikuttaa omaan motivaatioon, sitoutumiseen ja kehittymiseen. Kysymyksillä haettiin vastauksia siihen, mitä osaamista asiakaspalvelija näkee tarvittavan kohdeorganisaation asiakaspalvelussa, miten hänellä itsellään on tätä osaamista ja miten osaamista voisi kehittää ja jakaa asiakaspalvelussa.

Opinnäytetyön määrällisellä tutkimusmenetelmällä eli asiakaspalvelijoiden osaamisen kartoittamisella pyrittiin nostamaan esiin ne osaamiset, joihin kohdeorganisaatiossa on

suunnattava resursseja ja kehittämistä heti. Osaamiskartoitus toteutettiin internetin kautta tehtävänä e-lomakkeena käyttäen lomakkeessa organisaatiossa aiemmin asiakaspalvelijalle määriteltyjä taitoja ja niiden tavoitetasoja. Kartoitettavat tasot liittyivät liiketoimintaosaamiseen, ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Sekä tuoteosaaminen että ammatillinen osaaminen avattiin laajemmin ja yksityiskohtaisemmin, koska niistä haluttiin tarkempaa tietoa. Osaamiskartoituksen tarkoitus oli nostaa esiin erot vastauksien ja tavoitetasojen välillä. Pienen perusjoukon eli vastanneiden henkilöiden määrän vuoksi osaamiskartoitus käsiteltiin kokonaisotantana.

Osaamiskartoitus ja haastattelut tehtiin helmikuussa 2017. Haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen nauhoitetut vastaukset litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstiksi. Opinnäytetyötä varten haastateltiin myös HR-päällikkö ja toimitusjohtaja omilla avoimilla kysymyksillään, joilla oli tarkoitus selvittää osaamiseen, sen tarpeisiin ja kartoittamiseen liittyvä organisaatiotason näkökulma. Ennen haastatteluja asiakaspalvelijat olivat myös tehneet osaamiskartoituksen e-lomakkeella, mutta haastatteluissa ei varsinaisesti käyty sitä läpi. Jos haastateltavalla oli kartoituksesta kysymyksiä, niistä keskusteltiin. Kohdeorganisaation asiakaspalvelijoiden haastatteluilla oli tarkoitus selvittää, miten asiakaspalvelijat itse kokevat työssään tarvittavan osaamisen ja sen kehittämisen. HR-päällikön ja toimitusjohtajan haastatteluilla oli tavoitteena tarkentaa kohdeorganisaation strategista näkökulmaa osaamiseen. Nämäkin haastattelut litteroitiin eli nauhoitettu puhe kirjoitettiin analysoitavaksi tekstiksi.

## 7 Tutkimustulokset

### 7.1 Tulokset haastatteluista

Kohdeorganisaatiolla on kirjattu visio ja strategia ”kompassiksi”. Kompassissa kirjataan yrityksen tehtävä, arvot, toimintaperiaatteet ja menestystekijät. Yhdeksi menestystekijäksi nimetään, että yrityksen huomio on työntekijässä: *”oikeat työntekijät ovat tärkein voimavaramme ja työntekijöiden jatkuva kehittyminen on tärkeää.”* Tämä menestystekijä on pidettävä mielessä, kun yksilön osaamisessa on kehittymistarpeita tai rekrytoidaan uutta ihmistä.

Osaamisen kartoitus ja tietyn työtehtävän osaamisen määrittelemineen ovat tärkeä osa rekrytointia. HR-päällikön haastattelussa nousi selvästi esiin, että esimerkiksi uutta henkilöä rekrytoitaessa on jo hakuvaiheessa hyvä miettiä, mitä henkilökohtaisia taitoja asiakaspalvelun tehtävässä tarvitaan. Henkilökohtaisia taitoja voi rekrytointitilanteessa olla hankala arvioida, jos tehtävään ei ole määritelty, millaisia ominaisuuksia asiakaspalvelijalla olisi oltava. HR-päällikkö nosti esiin myös työyhteisön osaamisen ideaalin, jossa tiimissä olisi hyvä ollakin eritasoisista osaamista. Uudistuminen vaatii myös kyseenalaistamista, ja eri-ikäiset ja eri osaamistasoiset työntekijät jakavat osaamisen ja tiedon. Tuoreet näkökulmat ovat luontevia, kun ryhmässä on konkareita ja noviiseja.

Koska yritysfuusiossa ajateltiin osaamista lähinnä vain myynnin näkökulmasta, HR-päällikkö näki tässä vaiheessa yritysfuusion jälkeen tarpeelliseksi tehdä asiakaspalvelulle laaja osaamiskartoitus, joka myöhemmin voisi kaventua tiettyjen ydinosaamisten seurannaksi. Toimitusjohtaja pohti haastattelussa fuusioon liittyvien yhteisten pelisääntöjen päivittämisen tarpeellisuutta ja sitä, että myynnin, teknisen tuen ja asiakaspalvelun tulisi tehdä aktiivisesti yhteistyötä hiljaisen tiedon siirtymiseksi.

Kohdeorganisaation kompassissa menestystekijöitä ovat myös asiakaslähtöisyys ja kestävyys. Nämä tarkoittavat, että asiakkaat ovat toiminnan keskiössä ja tuotteiden ja palvelujen laadun on oltava tärkeintä. Toimitusjohtajan haastattelussa nämä menestystekijät nousivat voimakkaimmin esiin. Vaikka asiakaspalvelun perustehtävä on saada asiakkaan tilaamat tuotteet toimitetuiksi, nosti toimitusjohtaja myös esiin palvelun persoonallisen elementin. Asiakas on aina myös ihminen, jolle on tärkeää inhimillinen kohtelu. Asiakaslähtöinen kohtaaminen lähtee siitä, että asiakkaan tarvetta kunnioitetaan ja asiakkaalle tiedotetaan niissäkin tilanteissa, joissa asiakaspalvelijakin joutuu odottamaan vastausta. Toimitusjohtaja korosti myös sitä, että huolimatta teknispainotteisista tuotteista ja alasta, asiakkaan kohtaamisessa on hyvä lukea tai kuulla tilannesidonnaisuus ja maustaa kohtaamista huumorilla, jos se on luontevaa.

Sekä HR-päällikkö että toimitusjohtaja näkivät tuoteosaamisen asiakaspalvelussa tärkeäksi. Tuoteosaamisen tulee olla jatkuvasti uusiutuvaa tuotteiden poistuessa ja uusia lanseerattaessa. Asiakaspalvelulle riskinä molemmat näkivät sen, ettei työn arjessa ole juurikaan aikaa paneutua tuoteosaamiseen, ja toimitusjohtaja painotti myös sitä, että asiakaspalvelijan on osattava arvioida, milloin osaaminen ei riitä palvelutilanteessa. Vaikka asiakaspalvelija haluaisikin osata tuotteen mahdollisimman hyvin, on riskittömämpää



palvella asiakasta siirtämällä tilanne myyjälle tai tekniselle neuvojalle teknisten asioiden ollessa kyseessä.

Asiakaspalvelijoiden haastattelujen perusteella kohdeorganisaation asiakaspalvelussa korostuu tuoteosaaminen. Kun kysyttiin, mitä taitoja tarvitset selviytyäksesi työssäsi mahdollisimman hyvin, kaikki seitsemän vastasivat tuoteosaamisen olevan tärkeintä. Tuoteosaaminen koettiin myös asiaksi, jossa tällä hetkellä myös tarvitaan eniten lisää taitoja. Yhdelläkään vastaajista ei ollut kohdeorganisaation tuotekokonaisuus hallussa. Toiseksi eniten mainintoja osaamisessa sai myyntiehdot. Kun asiakaspalvelun perustehtävä on tilauskäsittely, on tärkeää, että asiakaspalvelijat tunnistavat sille olennaisen osaamisen, mitä liiketoiminnan ytimessä ovat myyntiehdot ovat. Kolmanneksi eniten mainintoja osaamisessa sai kommunikointi. Se nähtiin tärkeänä sekä ulkoisten että sisäisten asiakkaiden kanssa. Henkilökohtaisista ominaisuuksista mainittiin vain muutama.

Ryhmässä koettiin löytyvän paljon osaamista, ja osaamisen tiedostettiin olevan erilaista. Kun kysyttiin, millä tavalla puuttuvat taidot ovat hankittavissa, mikään tapa tai keino ei noussut vastauksista ylitse muiden. Tuotteista tiedostettiin olevan olemassa hyviä materiaaleja, mutta niiden käyttö työn arjessa koettiin olevan vähäistä.

Osaamisen ja tietojen jakaminen koettiin tärkeäksi tavaksi kehittää osaamista ryhmässä, vaikka sen tiedostettiin myös rasittavan. Useammin vastattiin kysyttävän kollegalta neuvoa kuin etsivän ensin tietoa itse. Vastaajat kokivat eniten kehittävänsä ryhmän osaamista tiedon ja neuvojen jakajina. Oman tietopankin rakentaminen, tuotekoulutus, työkierto ja toisten esimerkki mainittiin keinoina hankkia osaamista.

Kuvio 14 kuvaa litteroitujen haastatteluvastauksien kaaosta, josta kysymykseen oman motivaation, sitoutumisen ja kehittymisen tärkeimmiksi asioiksi koettiin ilmapiiri ja koulutus. Oman ammatillisen pätevyyden nähtiin lisääntyvän koulutuksella, jolloin onnistuminen perustehtävässä nähtiin itsessään motivoivana. Muutaman maininnan omaa osaamista tukevana sai kiitos ja palaute esimieheltä, kollegalta tai asiakkaalta.



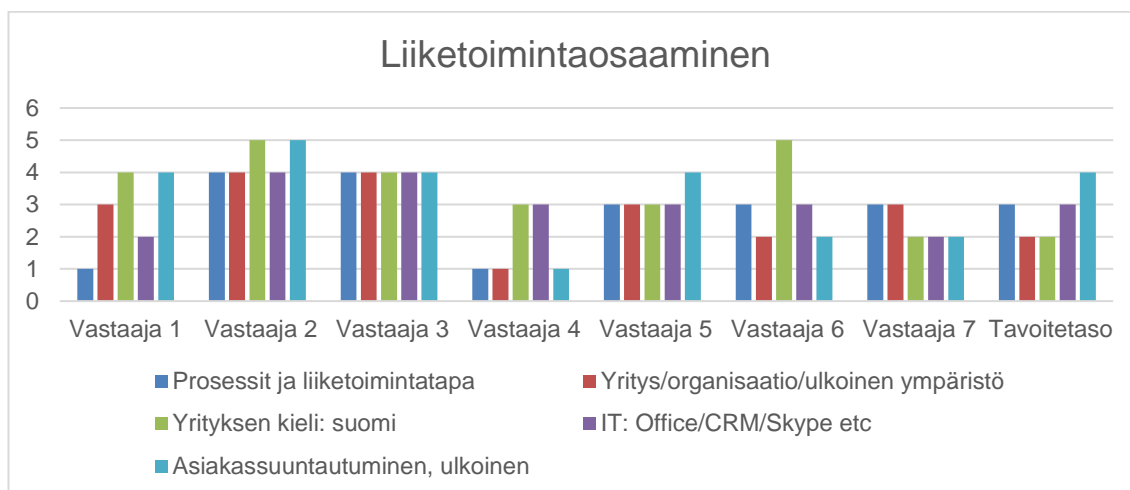
Taulukko 1. Osaamistasot ja niiden kuvaukset

Osaamistasot		
Taso		Kuvaus
1	Täytyy kehittää	Taso jota täytyy kehittää
2	Tyydyttävä	Taso joka vaaditaan työtehtävän suorittamiseen
3	Hyvä	Parempi kuin työtehtävään vaadittava taso
4	Kiitettävä	Taso joka koko ajan vaati erinomaista suoritusta
5	Erinomainen	Taso joka vaati kiitettäviä taitoja, yleensä erikoisosaamista. Tämä taso harvoin täyttyy.
0		Ei työkokemusta tai osaamista

Asiakaspalvelijoiden haastattelujen yhteydessä käytiin lyhyesti läpi, miltä vastaaminen kartoitukseen oli tuntunut ja miltä vastaukset näyttivät. Toisilla ei ollut vastaavasta kartoitustavasta mitään kokemusta, ja numerotasot olivat tuntuneet vierailta. Suurin osa oli suhtautunut niihin kuten koulun numeroarvosteluun, joten vastauksissa näkyi ylipositivinen painotus tasossa 5, joka ei osaamiskartoituksessa normaalisti olisi näin näkyvänä. Osaamiskartoituksen vastauksista käy selkeästi ilmi, että osaamisalueet ja tavoitetasot olisi ollut syytä avata tarkemmin ennen vastaamista.

Henkilökohtaisissa ominaisuuksissa suurimmalla osalla vastaajista oli tavoitetason mukainen osaaminen. Muutamassa vastauksessa näkyi, miten työkokemus ja henkilökohmainen tilanne vaikuttivat ominaisuuksien arviointiin. Ammatillisessa osaamisessa löytyi suurimmat erot tavoitetasojen ja vastattujen osaamistasojen välillä.

Suurimmalla osalla osaamistaso täyttyi liiketoimintaosaamisessa tai oli vain yhtä tasoa alempana (kuvio 15). Jos tulkinta numeron valinnassa tehtiin ajatellen kouluarvosanoja, liiketoimintaosaamisen vastauksissa annettiin selvästi eniten alempia numeroita kuin muissa osaamisen alueissa. Liiketoimintatapaan ja prosesseihin liittyvät myyntiehdot, jotka haastatteluissa nähtiin puutteellisesti osattuina. Joko vastaajat eivät osanneet yhdistää myyntiehtoja tähän taitoon eli ne koetaan ”työn arjeksi” tai sitten etukäteen annettua lisämateriaalia ei käytetty apuna vastattaessa, koska vain 2 vastaajaa jäi alle tavoitetason, ja haastatteluissa myyntiehdot saivat kuitenkin toiseksi eniten mainintoja puuttuvana osaamisena.

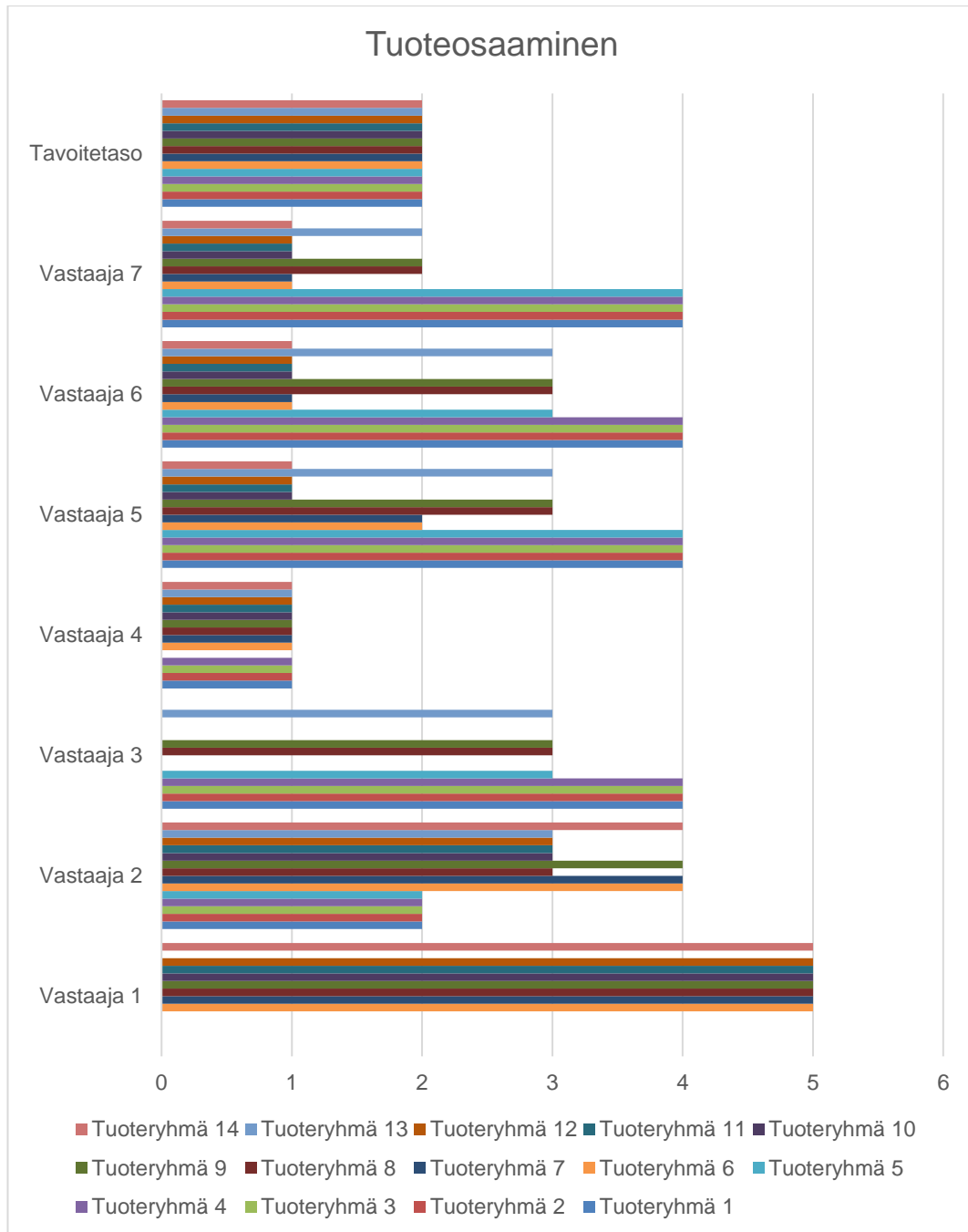


Kuvio 15. Liiketoimintaosaamiset ja vastaajien tasot.

Kohdeorganisaation asiakaspalvelussa eniten erosivat annetut arviot tuoteosaamisessa verrattuna tavoitetasoon (kuvio 16). Osaamiskartoitukseen valittiin 14 tuoteryhmää, jotka kattavat suurimmalta osin organisaation toiminnan. Vastauksissa näkyi selvästi tuoteryhmät, joissa osaamista ei ollut ollenkaan tai osaamisen koettiin olevan huippua. Vastauksissa näkyi edelleen jako kahteen yritykseen ja niissä työskentelyn tuomaan osaamiseen.

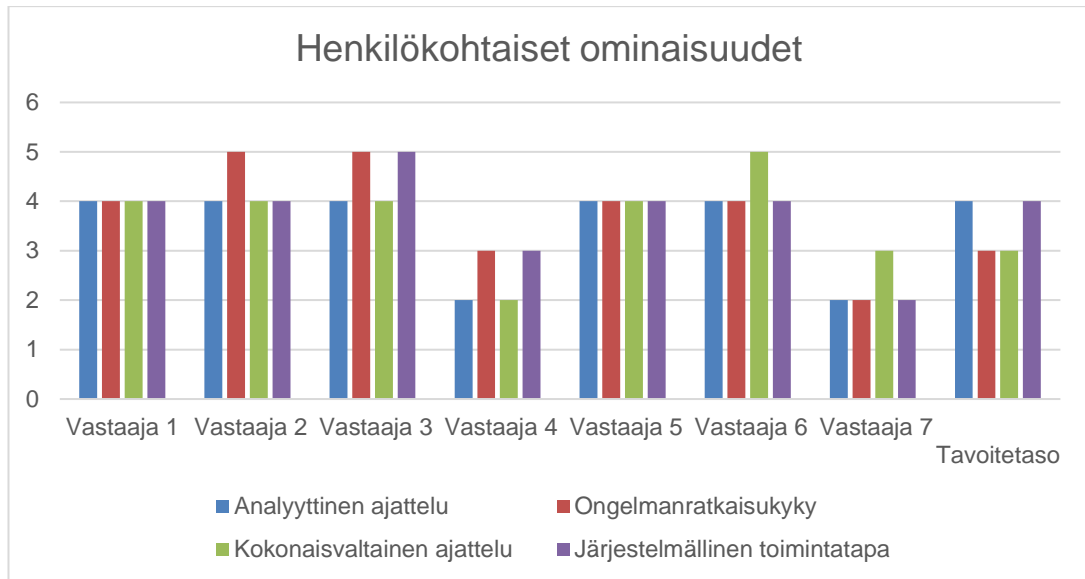
Viisi asiakaspalvelijaa vastasi osaamisensa puuttuvan tai sen vaativan kehittämistä kuudessa tuoteryhmässä. Nämä tuoteryhmät on otettava ensimmäiseksi suunniteltaessa tuotekoulutuksia. Samalla on hyvä varmistaa, että tuoteryhmät tulevat vastaan myös työtehtävissä, että koulutus ja työtehtävät kohtaavat, eikä koulutus jää irralliseksi. Näissä kuudessa tuoteryhmässä löytyi myös vastaajia, joiden osaaminen oli selvästi muita korkeammalla tasolla, joten on selvitettävä, miten heidän osaamisensa poikkeaa muista, ja miten he voivat toimia osaamisensa siirtäjänä.

Vastauksista osaamisen tasoissa eri tuoteryhmissä oli tulkittavissa se, ettei osaaminen voikaan olla tavoitetasolla, jos on juuri aloittanut asiakaspalvelussa toimialalla, jolla ei aiemmin ole työskennellyt. Vastauksista näki myös, että puuttuva osaaminen liittyi todennäköisesti sen yrityksen tuotteisiin, joiden kanssa ei aiemmin ole ollut tekemisissä.



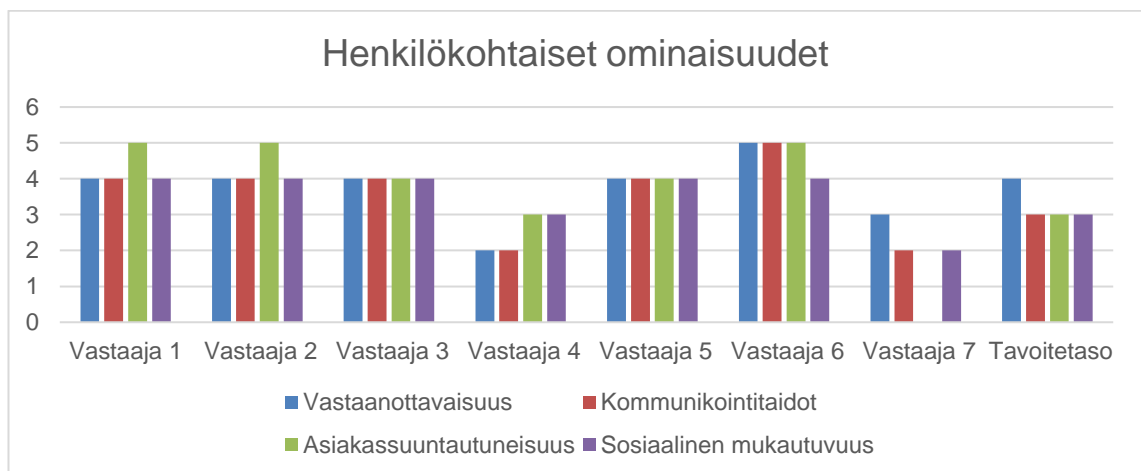
Kuvio 16. Ammatillinen osaaminen eri tuoteryhmissä.

Henkilökohtaisista ominaisuuksista ongelmanratkaisukykyyn ja ajatteluun liittyvissä osaamisissa ei löytynyt mitään suuria poikkeamia. Suurimmalla osalla tavoitetaso saavutettiin selkeästi (kuvio 17). Kohdeorganisaation toimialalla tarvitaan loogista ajattelua asiakkaan tarpeen tunnistamisen apuna. Työ itsessään kehittää näitä ominaisuuksia.



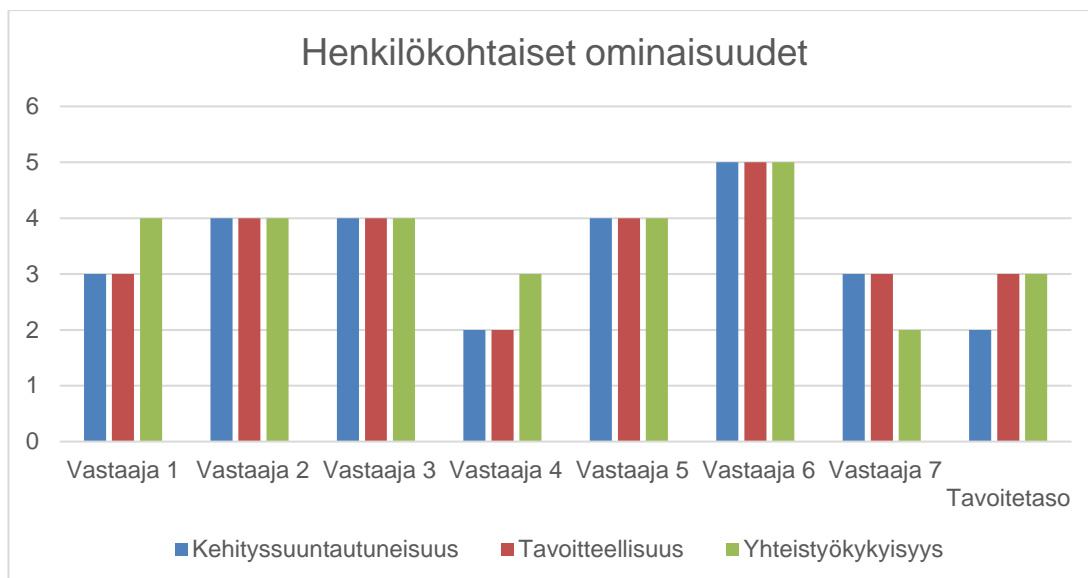
Kuvio 17. Looginen ajattelu ja ongelmien ratkaiseminen.

Vuorovaikutustaidot ovat nykyisin yleensäkin korostuneet ja ne ovat tärkeitä myös asiakaspalvelussa. Näissä tavoitetaso suuremmalta osin oli vastaajien hallussa (kuvio 18). Vuorovaikutustaitoja voi kehittää, mutta jos niissä on suuria puutteita, sellainen henkilö ei todennäköisesti hakeudukaan asiakaspalvelun tehtäviin.



Kuvio 18. Vuorovaikutustaidot.

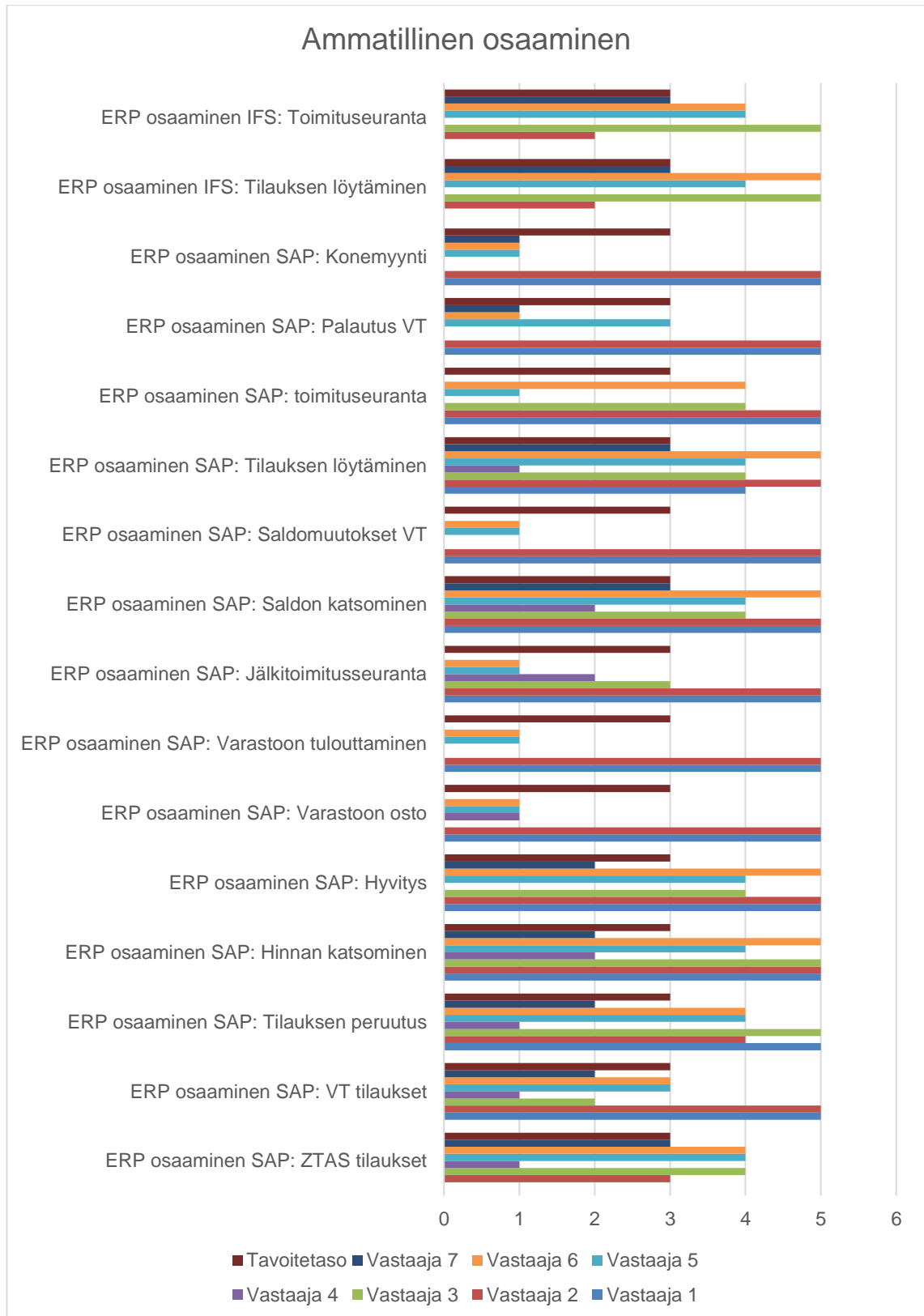
Tulevaisuuteen, kehittämiseen ja kehittymiseen sekä yhdessä tekemiseen liittyvät henkilökohtaiset ominaisuudet olivat vastaajilla tavoitetasolla (kuvio 19). Kohdeorganisaation asiakaspalvelun perustehtävässä tarvitaan näitä ominaisuuksia, koska työtehtävissä on osattava toimia yli yksikkörajojen ja olla tavoitteellinen.



Kuvio 19. Ryhmässä toimimiseen vaikuttavat taidot.

Osaamiskartoituksessa on toiminnanohjausjärjestelmä ja sen käyttö normaalisti vain yhtenä osaamisena, mutta koska tilauks käsittelyn toiminnanohjausjärjestelmä muuttui osalle asiakaspalvelusta vuoden 2016 alusta, ja vanha järjestelmä on edelleen tuotantolaitoksen ja logistiikan käytössä, avattiin osaamiskartoituksessa järjestelmän käyttöä tehtäväkohtaisemmin. Molempia järjestelmiä on osattava käyttää, joten kaikilla on järjestelmissä opittavaa. Osaamiskartoituksen vastauksissa näkyi selvästi, etteivät kaikki asiakaspalvelijat tee kaikkia asiakaspalvelulle kuuluvia tehtäviä, vaan niitä on vastuutettu yksittäisille henkilöille (kuvio 20).

Haastatteluissa tuli esiin, etteivät kaikki näe tarpeelliseksi, että kaikki osaavat kaikkea, vaikka pienessä tiimissä näin on juuri oltava poikkeustilanteiden takia. Tällainen ajattelu saattaa kertoa tarpeesta tarkentaa yrityksen toiminnan tavoitteita ja tarkistaa, että työtehtävät koskevat kaikkia tuoteryhmiä. Tietty työtehtävä liittyy yleensä toiseen, joten senkin takia olisi ymmärrettävä kaikki toiminnot, vaikka työtehtävä normaalisti olisikin yhden tai kahden henkilön vastuulla. Tilauksen eteneminen oikealla tavalla ei ole pelkästään yksilön toiminnasta kiinni, ja se, miten esimerkiksi tuotanto ja logistiikka liittyvät prosessiin, on osattava. Tulevaisuudessa toiminnanohjausjärjestelmään liittyvää osaamista tarvitsee tuskin samassa mittakaavassa kartoittaa, mutta koska tavoitetaso toiminnanohjausjärjestelmän käytössä on oltava parempi kuin tyydyttävä, kannattaa esimerkiksi työkiertoa harkita otettavan keinoksi tavoitetason saavuttamiseksi ja osaamisen laajenemiseksi.



Kuvio 20. Toiminnanohjausjärjestelmän hallinta.



## 8 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin osaamiskartoituksella kohdeorganisaation asiakaspalvelun osaamisen nykytilannetta. Tarkoituksena oli selvittää ne osaamiset, joihin kohdeorganisaation on asiakaspalvelussaan suunnattava kehittämistoimenpiteitä. Opinnäytetyössä myös haastateltiin seitsemän asiakaspalvelijaa, HR-päällikkö ja toimitusjohtaja pyrkien selvittämään, miten osaaminen nähdään organisaatiotasolla ja miten asiakaspalvelijat kokevat oman osaamisensa.

Tutkimus oli tapauskohtainen, koska tutkittavassa aiheessa toivotaankin tapahtuvan muutosta seuraavaan tutkimuskertaan eli on tarkoituksenmukaista, että seuraavan kerran, kun asiakaspalvelijat valitsevat osaamisen tasonsa, ne ovat tavoitetasolla tai ovat lähestyneet tavoitetasoa. Tällä kertaa kartoituksesta ja haastatteluvastauksista oli tulkittavissa etenkin henkilökohtaisissa ominaisuuksissa, että osaamisen kokemiseen niissä voi vaikuttaa myös sen hetkinen elämäntilanne ja työilmapiiri. Henkilökohtaisten ominaisuuksien validiteetti on osin siis tulkinnanvarainen. Ammatillisen osaamisen taidoissa vastausten validiteetti toimii, koska niissä vastattiin konkreettisiin tehtäviin. Osaamiskartoituksen tulokset ovat relevantteja ja objektiivisia ja auttavat organisaation resurssien suuntaamisessa osaamisen kehittämiseksi.

Kompetenssin eli ammatillisen pätevyyden kriittisimmät kohdat asiakaspalvelun nykytilanteessa olivat toiminnanohjausjärjestelmien käyttö ja tuoteosaaminen. Molemmat vaikuttavat päivittäiseen perustehtävään eli tilauskäsittelyyn ja tuoteneuvontaan. Tämän osaamisen vahvistamisessa on varmistettava, että jokaisella asiakaspalvelijalla on monipuolisesti erilaisia tilauksia ja on keskityttävä jatkuvaan kokemusten itsearviointiin ja reflektointiin yhdessä. Esimiehen on huolehdittava, että Itsearviointille ja reflektoinnille on järjestelmällisesti aika ja paikka, koska muuten työtehtävät vievät kaiken ajan.

Kaikilla asiakasneuvojilla on samanlaiset puutteet, mutta eri tuotteissa ja eri järjestelmissä. Järjestelmät tulevat tutuksi käytännön työtehtävissä ja jokaisen, joka jo osaa tietyn osa-alueen, on ymmärrettävä toimia oman osaamisensa ja tietojensa jakajana. Esimiehen kannattaa aika ajoin tarkistaa, onko toiminnassa edelleen epäselvyyksiä ja kerata asioita yhdessä ryhmän kanssa. Yhteisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja on kirkastettava säännöllisesti, koska se vähentää epäselvyyksiä ja vahvistaa hallinnan tunnetta.

Osaamisen päivittäminen toteutuu todellisilla työtehtävillä, ja virheitä sattuu kaikille, mutta niistä myös opitaan. Käytännössä tietty tehtävä, esimerkiksi varastoon tulouttaminen, tulee olemaan yhden henkilön vastuulla, mutta osaamisen siirrolle on suunniteltava aikataulu ja se on toteutettava tarvittavalle määrälle asiakaspalvelijoita. Työtehtävissä kannattaa myös toteuttaa työkierto: vaihtaa työtehtäviä kollegan kanssa kollegan toimiessa tutorina. Sovitun ajan jälkeen on käytävä läpi, mitä molemmat oppivat työkierron aikana ja mitä mahdollisesti kehitettävää löytyi.

Koska uusi toiminnanohjausjärjestelmä otettiin käyttöön ilman, että uutta järjestelmää testattiin todellisilla tilauksilla ja kaikilla sopimustavoilla, tehtiin testaus käytännössä työn arjessa. Se tarkoitti sitä, että tehtiin paljon virheitä, joiden korjaaminen vei aikaa, mikä oli pois uusien asioiden perehdyttämiseltä. Käytännön työtehtävien haltuunotto ja saavutettu kokemus tulevat vapauttamaan tulevaisuudessa aikaa myös uusien asioiden opettelulle, mutta ettei se jää vain sanahelinäksi, on tuotekoulutus suunniteltava ja aikataulutettava.

Tuoteosaamisen kartoituksesta näkyvät puutteet eli osaamisen tai kokemuksen puuttuminen kokonaan on laitettava etusijalle tuotekoulutuksessa. Koska osalla ryhmästä osaamista löytyy, on otettava hyödyksi ryhmän oma osaaminen. Numerotasojen ymmärtäminen kouluarvosteluksi voisi viitata siihen, että tuoteosaamisen kohdalla olisi syytä keskustella yhdessä, millä tasolla tuoteosaamisen asiakaspalvelijoiden mielestä tulisi olla. Keskustelussa kannattaisi käydä läpi, mitä tietoja asiakaspalvelu tuotteista käytännössä tarvitsee, ja kuinka tarvittavia tietoja voidaan oppia. Tuoteosaamisen laajetessa myös työtehtävien suorittaminen nopeutuu ja tehostuu, ja oma työn hallinnan tunne kasvaa. Kaiken tämän takia tuoteosaamisen lisäämiseen on kohdistettava resursseja.

Tarvittavan tuoteosaamisen laajuuden ja syvyyden selvittäminen ei tarkoita, ettei tuoteosaamista tule saada myös perinteisellä, luennoidulla tuotekoulutuksella, vaan todennäköisesti ymmärrys asiakaspalvelutilanteessa tarvittavista tiedoista pohjustaisi myös tuotekoulutuksen ymmärtämistä paremmin. Toinen lähestymistapa, joka kannattaa ottaa näkökulmaksi, on asiakkaan tarve; mihin asiakas kohdeorganisaation tuotteita tarvitsee. Käytännön ymmärrys tuotteista, ja siitä, mihin asiakas niitä käyttää, lisää mahdollisten lisätarpeiden ja tarkentavien kysymysten tunnistamista tilauskäsittelyssä. Tuoteneuvonnassa on osattava kysyä oikeita lisäkysymyksiä asiakkaan tilanteeseen liittyen, ja se onnistuu, kun tunnetaan asiakkaan tilanne ja tilanteeseen liittyvät tuotteet.

Vastauksissaan haastattelukysymyksiin asiakaspalvelijat kommentoivat todella vähän asiakasta. Joko asiakkaan palveleminen oli liian itsestään selvää tai muu osaamisen puute oli niin päällimmäisenä mielessä, että asiakas unohtui. Asiakaskokemus ja asiakaskeskeisyys ovat asiakaspalvelulle tänä päivänä ensimmäinen kriteeri, josta toiminnan tulisi lähteä. Asiakaskeskeisyyttä ei voi olettaa olevan, jos se ei yrityksestä löydy organisaatiotason tukemana. Yrityksen on ymmärrettävä huolehtia asiakasrajapinnassa olevien osaamisesta niin, että nämä osaavat huolehtia asiakkaasta. Koska asiakkaiden tilanteet vaativat nykyään nopeaa reagoimista, on yrityksen huolehdittava, että asiakkaista huolehtivien työntekijöiden valtuudet toimia riittävät nopeisiin ratkaisuihin. Muuten kohdeorganisaation menestystekijänä mainittu asiakaslähtöisyys jää vain organisaation tason strategiaan, eikä todennu ulospäin toimintaan. Luottamus työntekijöiden taitoon ratkaista asiakkaan ongelmia ja tuottaa tuloksia omilla ratkaisuillaan motivoi työntekijää yrittämään parastaan.

Asiakaspalvelijoiden kyvyssä reflektoida omaa osaamistaan ja verrata sitä organisaation, asiakkaiden tai tiimin tarpeisiin oli selkeitä eroja. Toiset olivat tottuneempia pohtimaan omaa osaamistaan ja toimintaansa rakentavalla tavalla. Mitä osaavampia asiakaspalvelijat ovat myös rakentavassa, pohtivassa oman työnsä kehittämisessä ja osaamisensa jakamisessa, sitä paremmin toimii koko tiimi. Esimiehen tulee tukea tätä oppimista ja osallistuttaa mahdollisimman paljon päätöksentekoon koko yhteisöä koskevissa asioissa. Vuorovaikutukselle ja avoimelle keskustelulle kannattaa sopia järjestelmällinen toimintatapa, esimerkiksi viikkopalaveri, jossa yhdessä käydään läpi yhteisiä asioita.

Tärkeää olisi luoda kohdeorganisaatiolle kannustava työilmapiiri, joka sallii virheet niistä oppimisen vuoksi. Rakentava palaute epäonnistumisista ja kehittymisen kohteista ja positiivisuutta vahvistava palaute onnistumisista olisi saatava ohjaamaan osaamisen kehittämistä. Se, että moni asiakaspalvelijoista vastasi ilmapiirin lisäävän omaa motivaatiota, kertoo, kuinka tärkeästä elementistä on kyse. Ilmapiiriin vaikuttaa myös epäselvät työroolit, ja hallinnan tunteen puuttuminen. Asiakaspalvelun toiminnalle on yhdessä keskustelemalla luotava rakenteet, yhteiset pelisäännöt ja osaaminen, joka tukee jokaista perustehtävässään. Fuusiosta on vielä kulunut suhteellisen lyhyt aika, ja senkin takia jokaista tulisi rohkaista uskomaan tulevaan, uskomaan itseensä ja kollegoihin.

## Lähteet

Etlä, Meritum-projekti. <https://www.etla.fi/meritum/merit1.html>. Luettu 12.4.2017.

Hänninen, Timo 2010. Tulevaisuuden osaamisen hallintaa. Esiupseerin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74335/E3978\\_H%c3%a4nninenTK\\_EUK62.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74335/E3978_H%c3%a4nninenTK_EUK62.pdf?sequence=1). Luettu 12.4.2017.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita, Helsinki.

Juuti, Pauli 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva & Manka, Marja-Liisa & Troberg, Eliisa 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Edita, Helsinki.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen Ritva 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita, Helsinki.

Kolb, David A. 2015. Experiential Learning, Experience as the Source of Learning and Development. Second Edition. Pearson Education Inc., New Jersey.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Luettu 17.4.2017.

Manka, Marja-Liisa, 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum Media, Helsinki.

Oikarinen, Tuija & Pihkala, Timo 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen, Timo-Pekka Uotila(toim.) 48–73. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf). Luettu 29.4.2017.

Oikarinen, Tuija & Pihkala, Timo 2010. Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteyttä rakentamassa – casetutkimus prosessiteollisuudessa. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen, Timo-Pekka Uotila(toim.) 74– 109. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf). Luettu 29.4.2017.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2016. Oppiva organisaatio elää uutta nousua. Uusi Kaiku. <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/leenamajja-otala-oppiva-organisaatio-elaa-uutta-nousua/>. Luettu 13.4.2017

Pohjonen, Pekka, 2005. Työssäoppiminen, ammatillisen osaamisen perusta. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Prahalad C.K. & Hamel Gary, 1994. Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston.

Ruhotie, Pekka 2000a. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY, Helsinki.

Sarala, Urpo & Sarala Anita, 2010. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun, tuottavuuden yhdistäminen. Gaudeamus, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari, Helsinki.

Tuomi, Lauri & Sarajärvi Anneli, 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tarja 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro, Helsinki.

Uotila, Timo-Pekka 2010(toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopisto. [Http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf). Luettu 29.4.2017.

Viitala Riitta, 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino, Keuruu.

Viitala, Riitta 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 4. uudistettu painos. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Helsinki.

Vuori, Julia. 2016. Infografiikka: Mistä koostuu erinomainen asiakaskohtaaminen asiakaspalvelussa? [Http://www.sn4.com/fi/blog/2016/09/infografiikka-erinomaisen-asiakaskohtaamisen-elementit-asiakaspalvelussa](http://www.sn4.com/fi/blog/2016/09/infografiikka-erinomaisen-asiakaskohtaamisen-elementit-asiakaspalvelussa). Luettu 18.9.2016

## **Haastattelukysymykset HR:lle ja toimitusjohtajalle**

Miten organisaation strategiassa on osaaminen kirjattuna?

Miten yritysfuusiossa otettiin osaamisen muuttuminen huomioon?

Mitä riskejä asiakaspalvelussa olevaan osaamiseen ja tietoon liittyy?

Miten todennäköinen kukin osaamiseen liittyvä riski on?

Minkälaista vahinkoa riski toteutuessaan voi aiheuttaa?

Miten näitä riskejä voidaan välttää?

## **Haastattelukysymykset asiakaspalvelijoille**

Millaisia tietoja ja taitoja tarvitset selviytyäksesi mahdollisimman hyvin omassa työssäsi?

Mitä havaintoja olet tehnyt omasta ja tiimin osaamisesta vuoden aikana?

Missä olet mielestäsi kehittynyt eniten vuoden aikana?

Millä alueilla tarvitset lisää taitoja?

Miten nämä taidot ovat hankittavissa?

Miten osallistut ja myötävaikutat tiimisi kehittymiseen?

Mikä on tärkeää oman motivaatiosi, sitoutumisesi ja kehittymisesi kannalta?